

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**HUBUNGAN DI ANTARA GAYA KEPIMPINAN DAN TEKANAN PERANAN
DI PUSAT RANGKAIAN OPERASI (NOC) TELEKOM MALAYSIA,
CYBERJAYA**



NURASFIZA BINTI AMIR

Tesis ini dikemukakan kepada
Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan
Universiti Utara Malaysia
sebagai memenuhi keperluan untuk Sarjana Pengurusan Sumber Manusia



**Pusat Pengajian Pengurusan
Perniagaan**

SCHOOL OF BUSINESS MANAGEMENT

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PENYELIDIKAN
(*Certification of Research Paper*)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa
(*I, the undersigned, certified that*)
NURASFIZA BINTI AMIR (810424)

Calon untuk Ijazah Sarjana
(*Candidate for the degree of*)
MASTER OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

telah mengemukakan kertas penyelidikan yang bertajuk
(*has presented his/her research paper of the following title*)

**HUBUNGAN DI ANTARA GAYA KEPIMPINAN DAN TEKANAN PERANAN DI
PUSAT RANGKAIAN OPERASI TELEKOM MALAYSIA, CYBERJAYA**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas penyelidikan
(*as it appears on the title page and front cover of the research paper*)

Bahawa kertas penyelidikan tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu
dengan memuaskan.
(*that the research paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered
by the research paper*).

Nama Penyelia : **DR. BIDAYATUL AKMAL BINTI MUSTAFA KAMIL**
(*Name of Supervisor*)

Tandatangan :
(*Signature*)

Tarikh : **4 JANUARI 2018**
(*Date*)

KEBENARAN MENGGUNA (*PERMISSION TO USE*)

Dalam membentangkan kertas projek ini adalah sebahagian dari memenuhi keperluan untuk Ijazah Sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti ini boleh menjadikannya bebas untuk diperiksa. Saya juga bersetuju memberi kebenaran untuk menyalin kertas projek ini dalam sebarang bentuk, secara keseluruhan atau sebahagian untuk tujuan ilmiah boleh diberikan oleh penyelia saya atau dalam ketiadaannya, oleh Dekan Pusat Pengajian Siswazah Othman Yeop Abdullah di mana saya melakukan kertas projek saya. Difahamkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau menggunakan bahagian di dalam kertas projek ini untuk tujuan keutungan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis. Ia juga difahamkan bahawa pengiktirafan yang sewajarnya diberikan kepada saya dan kepada UUM dalam sebarang penggunaan ilmiah di mana ia boleh dibuat sebarang bahan dari dalam kertas projek saya.

Permohonan untuk menyalin atau membuat sebarang bahan lain di dalam kertas projek ini secara keseluruhan atau sebahagian harus dialamatkan kepada:

Dekan Sekolah Perniagaan Siswazah Othman Yeop Abdullah
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok
Kedah Darul Aman



In presenting this project paper in partial fulfilment of the requirements for a Post Graduate degree from the Universiti Utara Malaysia (UUM), I agree that the Library of this university may make it freely available for inspection. I further agree that permission for copying this project paper in any manner, in whole or in part, for scholarly purposes may be granted by my supervisor(s) or in their absence, by the Dean of Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business where I did my project paper. It is understood that any copying or publication or use this project paper parts of it for financial gain shall not be allowed without my written permission. It is also understood that due recognition shall be given to me and to the UUM in any scholarly use which may be made of any material in my project paper.

Request for permission to copy or to make other use of materials in this dissertation/project paper in whole or in part should be addressed to:

*Dean of Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman*

ABSTRAK

Objektif utama kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan di antara gaya kepimpinan dan tekanan peranan. Kajian ini juga ingin mengenalpasti hubungan signifikan di antara gaya kepimpinan dan tekanan peranan. Sampel kajian ini terdiri daripada 92 pekerja dari Pusat Rangkaian Operasi Telekom Malaysia Cyberjaya. Data dikumpul melalui kajian soal selidik. Pendekatan kuantitatif telah digunakan untuk menganalisis data. Data di dalam kajian ini dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 24. Bagi menganalisis data yang dikumpul, beberapa analisis telah dilakukan seperti analisis kekerapan, analisis kebolehpercayaan, analisis deskriptif, analisis korelasi (Analisis Korelasi Pearson), analisis regresi dan ujian T. Analisis Korelasi Pearson menunjukkan gaya kepimpinan transaksional mempunyai hubungan positif dengan tekanan peranan dan sebaliknya bagi gaya kepimpinan transformasional. Hasil kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transaksional memainkan peranan dalam mempengaruhi tekanan peranan pekerja di Pusat Rangkaian Operasi Telekom Malaysia (TM) Cyberjaya, Selangor.

Kata kunci: *Gaya Kepimpinan Transaksional, Gaya Kepimpinan Transformasional, Tekanan Peranan*



UUM
Universiti Utara Malaysia

ABSTRACT

The main objective of this study is to examine the relationship between leadership style and role stressors. This study also to identify significant relationship between leadership styles and role stressors. The sample of this study consist of 92 employees from Network Operation Centre (NOC) Telekom Malaysia in Cyberjaya. The data were collected through a questionnaire survey. Quantitative approach was used to analysis the data. The data in this study was analyzed using SPSS version 24. To analysis the collected data, some analysis have been done such as frequency analysis, reliability analysis, descriptive analysis, correlation analysis (Pearson correlation analysis), regression analysis and T-test. Pearson correlation analysis shows that transactional leadership style has positive relationship with role stressor and otherwise for transformational leadership style. The findings show that the transactional leadership style plays an important role in influencing the role stressor of employees at Network Operation Centre (NOC) Telekom Malaysia (TM) in Cyberjaya.

Keyword: *Transactional Leadership Style, Transformasional Leadership Style, Role Stressor*



PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang

Segala pujian bagi Allah S.W.T, selawat dan salam ke atas junjungan Nabi Muhammad S.A.W. Alhamdulillah, dengan izin dan kehendakNya, kajian saya dapat diselesaikan walaupun menghadapi pelbagai cabaran di sepanjang pengajian.

Sekalung penghargaan kepada penyelia saya, Dr Bidayatul Akmal Mustafa Kamil yang banyak memberi galakkan, bimbingan dan sokongan serta mencurahkan idea sepanjang penyelidikan ini dijalankan. Jutaan terima kasih juga kepada para pensyarah dan sahabat di UUM Sintok dan UUM KL yang sentiasa memberi motivasi dan sokongan sepanjang pengajian ini.

Saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada kedua ibu bapa saya, Amir bin Shaaban dan Norsiah bin Mat serta keluarga di atas doa, sokongan dan pengorbanan di sepanjang hidup saya. Penghargaan teristimewa diucapkan kepada suami Md Habibul Hadi Mohd Shamsudin juga yang sentiasa bersabar, berkorban segalanya dan sentiasa memberi kata-kata semangat sepanjang pengajian.

Akhirnya, penghargaan ditujukan kepada responden dan semua yang terlibat memberi kerjasama secara langsung atau tidak langsung sepanjang pengajian dan penyelidikan ini. Semoga Allah S.W.T menerima segala kebaikan dan mengurniakan ganjaran yang besar dalam kehidupan kalian.

ISI KANDUNGAN

HALAMAN MUKASURAT	i
PERAKUAN KERTAS KERJA PENYELIDIKAN	ii
KEBENARAN MENGGUNA	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	vi
ISI KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xi
SENARAI SINGKATAN	xii
BAB 1: PENGENALAN	1
1.1 Pengenalan.....	1
1.2 Latar Belakang Kajian.....	1
1.3 Penyataan Masalah.....	4
1.4 Persoalan Kajian.....	8
1.5 Objektif Kajian.....	9
1.6 Skop Kajian.....	9
1.7 Kepentingan Kajian.....	9
1.8 Definisi Terma Kajian.....	11
1.9 Organisasi Kajian.....	12
BAB 2: SOROTAN KAJIAN	
2.0 Pengenalan.....	14
2.1 Tekanan Peranan.....	14
2.2 Gaya Kepimpinan.....	22
2.2.1 Gaya Kepimpinan Transformasional.....	23
2.2.2 Gaya Kepimpinan Transaksional.....	27
2.3 Hubungan di antara Kepimpinan Transaksional dan Tekanan Peranan.....	29
2.4 Hubungan di antara Kepimpinan Transformasional dan Tekanan Peranan.....	30
2.5 Teori Pertukaran Sosial (<i>Social Exchange Theory</i> - <i>SET</i>).....	32

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN.....	39
3.1 Pengenalan.....	39
3.2 Kerangka Kajian.....	39
3.3 Hipotesis.....	40
3.4 Reka Bentuk Kajian.....	40
3.5 Sumber Data.....	41
3.6 Populasi dan Sampel.....	42
3.7 Instrumen Kajian.....	42
3.8 Pengumpulan Data.....	43
3.9 Ujian Perintis.....	44
3.10 Teknik Analisis Data.....	45
BAB 4 DAPATAN KAJIAN.....	47
4.1 Pengenalan.....	47
4.2 Kadar Maklum Balas.....	47
4.3 Analisis Kekerapan.....	48
4.4 Analisis Kebolehpercayaan.....	55
4.5 Analisis Deskriptif.....	55
4.6 Analisis Korelasi.....	56
4.7 Analisis Regresi.....	57
4.8 Ujian T.....	59
4.9 Ujian Hipotesis.....	60
4.10 Kesimpulan.....	60
BAB 5: KESIMPULAN DAN CADANGAN.....	61
5.1 Pengenalan.....	61
5.2 Perbincangan Dapatan Kajian.....	61
5.2.1 Hubungan di antara Gaya Kepimpinan Transaksional dan Tekanan Peranan.....	62
5.2.2 Hubungan di antara Gaya Kepimpinan Transformasional dan Tekanan Peranan.....	63
5.2 Implikasi Kajian.....	65
5.2.1 Implikasi Teori.....	65

5.2.2 Implikasi Praktikal.....	66
5.3 Limitasi Kajian.....	68
5.4 Cadangan Kajian.....	69
5.5 Kesimpulan.....	70
RUJUKAN	72
LAMPIRAN	87
Lampiran A: Analisis Kebolehpercayaan.....	87
Lampiran B: Analisis Deskriptif.....	88
Lampiran C: Analisis Kekerapan.....	89
Lampiran D: Analisis Korelasi.....	91
Lampiran E: Analisis Regresi.....	92
Lampiran F: Borang Soal Selidik.....	95



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI JADUAL

Jadual 3.1	Ujian Kebolehpercayaan - Ujian Perintis.....	44
Jadual 3.2	Nilai Cronbach's Alpha.....	46
Jadual 4.1	Kadar Maklum Balas.....	47
Jadual 4.2	Analisis Kekerapan - Jantina.....	48
Jadual 4.3	Analisis Kekerapan - Umur.....	49
Jadual 4.4	Analisis Kekerapan - Status Perkahwinan.....	50
Jadual 4.5	Analisis Kekerapan - Bangsa.....	51
Jadual 4.6	Analisis Kekerapan - Tempoh Perkhidmatan.....	52
Jadual 4.7	Analisis Kekerapan - Tahap Pendidikan.....	53
Jadual 4.8	Analisis Kekerapan - Tahap Perjawatan.....	54
Jadual 4.9	Analisis Kebolehpercayaan.....	55
Jadual 4.10	Analisis Deskriptif.....	55
Jadual 4.11	Analisis Korelasi.....	57
Jadual 4.12	Analisis Regresi.....	58
Jadual 4.13	Ujian T.....	59
Jadual 4.14	Ujian Lavene's.....	59
Jadual 4.15	Ujian Hipotesis.....	60

SENARAI RAJAH

Rajah 3.1	Kerangka Kajian.....	39
Rajah 4.1	Jantina.....	48
Rajah 4.2	Umur.....	49
Rajah 4.3	Status Perkahwinan.....	50
Rajah 4.4	Bangsa.....	51
Rajah 4.5	Tempoh Perkhidmatan.....	52
Rajah 4.6	Tahap Pendidikan.....	53
Rajah 4.7	Tahap Perjawatan.....	54



UUM
Universiti Utara Malaysia

SENARAI SINGKATAN

Singkatan	Penerangan Singkatan
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SPSS	<i>Statistical Package For Social Sciences</i>
NOC	<i>Network Operation Centre</i>
SET	<i>Social Exchange Theory</i>



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pengenalan

Bab ini secara menyeluruh menerangkan latar belakang kajian, seterusnya diikuti oleh pernyataan masalah. Hasil daripada perbincangan masalah ianya membentuk persoalan kajian dan objektif kajian. Kepentingan kajian dan skop kajian juga diterangkan. Bab ini diakhiri dengan definisi terma utama kajian.

1.2 Latar Belakang Kajian

Kepimpinan adalah pengaruh sosial di mana pemimpin berusaha ke arah penyertaan orang bawahan dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi (Mohammed, Yusuf, Sanni, Ifeyinwa, Bature & Kazeen, 2014); proses di mana seseorang memberi kesan pengaruh sosial ke atas ahli-ahli kumpulan (Muzaare G, 2016); proses mempengaruhi aktiviti individu atau sekumpulan individu sebagai usahanya ke arah pencapaian matlamat dalam situasi tertentu (Mohiuddin, 2017) dan konsep hubungan melibatkan kedua-dua agen yang mempengaruhi dan dipengaruhi (Dosumu & Olusanya, 2011).

Kepimpinan mempunyai kesan ke atas sikap pekerja terhadap kerja mereka dan kejayaan organisasi bergantung kepada gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin (Saleem, 2015). Pemimpin yang baik atau berkesan memberi inspirasi, mendorong dan mengarah aktiviti untuk membantu mencapai matlamat kumpulan

atau organisasi. Sebaliknya pemimpin yang tidak berkesan tidak menyumbang kepada kemajuan organisasi dan mengurangkan pencapaian matlamat organisasi (Saleem, 2015). Bagi sebuah organisasi untuk berjaya, pekerja dikehendaki bekerja secara harmoni untuk mencapai matlamatnya kerana kepimpinan mempamerkan gaya atau tingkah laku oleh pengurus atau penyelia ketika berurusan dengan orang bawahan. Ia kerana kepimpinan adalah penentu tindakan pekerja terhadap pencapaian matlamat organisasi (Tahir, Shazia & Niazi, 2014).

Kehadiran ketegangan emosi dan konflik dalam organisasi adalah satu dimensi persekitaran organisasi (Tahir *et al.*, 2014). Para pemimpin boleh membantu untuk melepaskan ketegangan, salah faham dan menangani gangguan tingkah laku (Fisher, 2000). Pemimpin bertindak balas terhadap masalah, menyelesaikan krisis, menghukum pengikut serta memberi ganjaran, galakan, sokongan kepada pengikut (Tahir *et al.*, 2014). Keupayaan individu untuk menyesuaikan diri dan bertindak balas terhadap permintaan yang wujud dengan mengejar kerjaya dalam persekitaran kerja yang lebih mencabar, tidak menentu dan sentiasa berubah menjadi penting (Maree, 2013; Tolentino *et al.*, 2014; Zacher, 2014). Pekerja dalam industri perkhidmatan contohnya pekerja pusat panggilan (Grandey, Dickter, & Sin, 2004) terdedah kepada pelanggan yang sukar dan industri perkhidmatan mungkin adalah sumber tekanan untuk penyediaan perkhidmatan (Sarah & Christian, 2015).

Pusat panggilan muncul sebagai pusat untuk pelanggan mengakses pelbagai syarikat dan menjadi sumber utama pengetahuan pelanggan dan sumber kelebihan berdaya

saing yang berorientasikan pelanggan (Ruyter, Wetzels dan Feinberg, 2001). Menurut Ruyter *et al.*, (2001) juga, apa yang menarik mengenai pengurusan pusat panggilan ialah skop bagaimana pengurus pusat panggilan telah dinilai piawaian pusat panggilan diukur. Menurut beliau lagi, metrik pengukuran kebiasaanya menekankan kepentingan masa respon yang pendek (menjawab panggilan telefon dengan cepat), masa menunggu (tidak membenarkan pelanggan menunggu dalam talian terlalu lama) dan produktiviti pekerja (berapa banyak panggilan yang boleh ditutup dalam tempoh tertentu). Secara amnya, ia bertentangan dengan memaksimumkan perkhidmatan kepada keperluan pelanggan dengan memaksimumkan kepuasan pelanggan.

Bekerja di pusat panggilan disifatkan sebagai rutin yang tinggi dengan kekurangan pelbagai kemahiran yang direka untuk pekerjaan, gaji dan status yang rendah, tahap pemantauan yang tinggi dan peluang kemajuan yang rendah (Harry, 2014). Pusat Panggilan kebanyakannya dianggap sebagai organisasi rata di mana perkembangan vokasional adalah jarang berlaku (Choi, Cheong, & Feinberg, 2012). Penemuan yang berkaitan dengan industri perkhidmatan seperti pusat panggilan mewujudkan peranan kerja yang mencabar, berulang dan tertekan mengakibatkan ketidakhadiran dan kadar pusing ganti yang tinggi (Mellor, Moore & Siong, 2014). Penyelidikan mengenal pasti beberapa sumber tekanan kerja seperti sumber psikologi serta kerja yang berkaitan dengan waktu bekerja yang lama, bebanan kerja, tekanan masa, kesamaran peranan dan sebagainya telah memberi kesan kepada tekanan kerja dari segi hasil prestasi dan produktiviti (Lin Weipeng, 2015).

Industri perkhidmatan sokongan merupakan industri perkhidmatan yang sangat kompetitif dan permintaan pelanggan yang semakin meningkat menjadikan tekanan ke atas pihak berkepentingan industri untuk memacu pekerja bagi mematuhi metrik ukuran pelanggan, memenuhi sasaran Perjanjian Tahap Perkhidmatan (*Service Level Agreement*, SLA) serta berhubung dan melebihi jangkaan pelanggan (Mayuri, Meghendra, Harshal & Sachin, 2016). Pekerja yang bekerja dalam industri perkhidmatan sokongan menghadapi cabaran berkaitan dengan tekanan yang unik dan menjadi fokus penyelidikan (Ruyter, Martin & Richard, 2001).

Pekerja pusat panggilan mengalami tekanan peranan akibat daripada permintaan yang bertentangan daripada organisasi, penyelia dan pelanggan (Ruyter *et al.*, 2001). Apabila seseorang individu terlibat di dalam pelbagai peranan, kesan negatif tidak disangka akan berlaku. Kesan ini wujud kerana individu berkelakuan berbeza ke atas peranan yang menentukan pelaksanaan peranan utama dan peranan individu lain dalam perspektif tekanan peranan (Lenaghan & Sengupta, 2007). Beberapa kajian mendapati bahawa tekanan peranan termasuklah kesamaran peranan dan konflik peranan didapati sebagai sumber ketidakpuasan kerja (Koustelios, Theodorakis & Goulimari, 2004).

1.3 Penyataan Masalah

Pekerja pusat panggilan bekerja dalam persekitaran yang unik kerana menguruskan interaksi pelanggan, secara umumnya dijangka mencapai sasaran yang ketat dan tertakluk kepada tahap pengawasan dan kawalan yang tinggi. Pengurusan tuntutan

kerja seperti sasaran yang efisien, tahap kawalan yang tinggi dan pengawasan elektronik boleh menyebabkan tekanan peranan (Dean & Rainnie, 2004). Wegge, Dick, Fisher, West dan Dawson (2006) menerangkan tiga jenis cabaran dihadapi oleh pekerja pusat panggilan yang menyebabkan tekanan peranan iaitu:-

- a) Organisasi yang bekerja dalam shift dan isu yang berkaitan dengan kerja komputer serta tahap bunyi yang tinggi.
- b) Terdapat beberapa tuntutan memberi perhatian terhadap pekerjaan itu sendiri seperti perlu mendengar secara serentak dan bercakap dengan pelanggan, memasukkan data ke dalam komputer dan/atau membaca dari skrin komputer.
- c) Bekerja di pusat panggilan dikaitkan dengan pelbagai bentuk emosi kerja yang memaparkan perasaan terhadap pelanggan mempunyai kesan terhadap kualiti urusan niaga perkhidmatan.

Wegge, Van Dick, Fisher, West dan Dawson (2006) menyatakan bahawa pusat panggilan dicirikan sebagai keadaan kerja yang boleh menyebabkan tekanan peranan. Schalk dan Rijckevorsel (2007) mengenalpasti beberapa ciri, proses dan kaedah di dalam pusat panggilan yang dikaji dan dikenalpasti menentukan sifat kerja tersebut adalah seperti berikut:-

- a) Pusat panggilan mestilah sejajar dengan permintaan pelanggan dan tenaga kerja yang ada. Ia memberi penekanan kepada keperluan pusat panggilan untuk memastikan cara mereka menguruskan keupayaan mesti melengkapi strategi perniagaan.

- b) Telefon dan teknologi mengawal kerja; pekerja hanya terhad mengawal kuasa.
- c) Terdapat penekanan yang kuat terhadap keseragaman dalam cara bekerja; oleh itu, fail pelanggan perlu dikemaskini secara standard dan setiap pekerja seharusnya dapat menangani pertanyaan pelanggan.
- d) Terdapat kedarjahan proses automasi yang tinggi.
- e) Semua aktiviti seperti operasi telefon, latihan dan mesyuarat kerja perlu dirancang iaitu perjadualan. Ia adalah untuk memastikan bahawa aktiviti tersebut tidak memberi kesan kepada teras perniagaan.
- f) Bekerja di pusat panggilan menuntut undang-undang khas berkaitan pengurusan sumber manusia seperti polisi imbuhan, waktu bekerja, sifat kontrak perlantikan dan pengurusan sebenar akan menjadi unik.

Menurut Baerga (2008), konflik berlaku dalam sebuah organisasi kerana peranan mempunyai potensi sedia ada bagi konflik atau tekanan. Suri dan Rizvi (2008) menyatakan bahawa sebab asas yang memberi tekanan kepada pekerja di pusat panggilan dapat dikesan daripada panggilan tanpa henti, kewajipan untuk berinteraksi dengan pelanggan dan penyelesaian masalah panggilan dalam tempoh masa tertentu. Di samping itu juga, pekerja pusat panggilan perlu berurusan dengan situasi luar biasa dan tidak dijangka di mana menekankan peraturan dan undang-undang ketat terhadap pendekatan skrip yang tidak mempunyai kelayakan dan kelakuan budi bicara yang diperlukan untuk memberi kepuasan kepada pelanggan. Tumpuan tegar kepada teknologi membawa kepada tekanan peranan (Ruyter et al., 2001).

Grondlund (2007) berhujah bahawa pelbagai peranan boleh menimbulkan konflik peranan dan pekerja mempunyai masa serta tenaga yang terhad. Oleh itu, lebih banyak peranan yang diisi, semakin kecil peluang untuk memenuhi kehendak setiap peranan. Ruyter et al., (2001) juga menyatakan bahawa terdapatnya konflik antara memaksimumkan prestasi dan memaksimumkan perkhidmatan pelanggan iaitu konflik permintaan oleh jangkaan yang berkaitan prestasi dan keperluan pelanggan boleh mengakibatkan tekanan peranan terhadap pekerja. Bekerja di pusat panggilan mempunyai tekanan yang berbeza termasuk tahap kawalan kerja atau autonomi yang rendah, pelbagai tugas yang terhad serta permintaan dan ketidakpastian kerja yang tinggi (Shepell-fgi Research Group, 2008). Jangkaan organisasi, penyelia atau pemimpin menekankan kecekapan operasi boleh bertentangan dengan permintaan pelanggan yang menginginkan penyelesaian masalah serta kepuasan mereka (Ruyter et al., 2001).

Dalam banyak keadaan, penyelia memberi tumpuan kepada teknologi untuk mempercepatkan proses interaksi dengan pelanggan, tidak menyedari bahawa elemen penting bagi prestasi pekerja pusat panggilan adalah tahap kepuasan memenuhi kehendak pelanggan. Tambahan pula, pusat panggilan adalah satu tetapan pemantauan prestasi secara elektronik dan ini menunjukkan bahawa ia adalah faktor utama tekanan kerja (Aiello & Kolb, 1995; Silverman & Smith, 1995). Perubahan tekanan peranan dalam pusat panggilan mencerminkan perbezaan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi seperti tahap tekanan peranan yang tinggi membawa kepada kepuasan kerja dan komitmen yang lebih rendah. Ini membawa kepada prestasi kerja yang kurang memuaskan dan peningkatan pusing ganti kerja (Ruyter et al., 2001).

Konflik peranan dan kesamaran peranan boleh menjadi fungsi yang tidak normal untuk organisasi apabila menghasilkan andaian negatif atau perbuatan yang merosakkan (Mahfuz, 2011). Ia juga boleh menghalang pelaksanaan kerja yang mengugat persepsi individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan (Madera, Dawson, & Neal, 2013). Kedua-dua komponen tekanan kerja adalah memberi kesan kepada kepuasan kerja (Yun, Takeuchi, & Liu, 2007). Peranan pengurusan organisasi adalah salah satu aspek yang mempengaruhi tekanan kerja di kalangan pekerja (Alexandros, Matilyn & Cary, 2003). Pekerja di dalam organisasi boleh menghadapi tekanan kerja melalui tekanan peranan yang diberikan oleh pihak pengurusan (Ying, 2015). Oleh itu, kajian ini memfokuskan adakah gaya kepimpinan seorang pemimpin di dalam organisasi pusat panggilan dapat mengurangkan tekanan peranan pekerja.

1.4 Persoalan Kajian

Berdasarkan kepada pernyataan masalah yang dibincangkan, berikut adalah persoalan kajian yang difokuskan:-

- i. Adakah terdapatnya hubungan di antara gaya kepimpinan transaksional dan tekanan peranan?
- ii. Adakah terdapatnya hubungan di antara gaya kepimpinan transformasional dan tekanan peranan?

1.5 Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mencapai objektif-objektif berikut:-

- i. Untuk mengkaji hubungan di antara gaya kepimpinan transaksional dan tekanan peranan
- ii. Untuk mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dan tekanan peranan

1.6 Skop kajian

Kajian ini dijalankan untuk mengkaji hubungan di antara gaya kepimpinan transaksional dan gaya kepimpinan transformasional terhadap tekanan peranan. Kajian ini juga meliputi pekerja yang bekerja di pusat rangkaian operasi Telekom Malaysia, Cyberjaya.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini menyumbangkan kepentingan kepada teori, metodologi dan kepraktisan memahami tekanan peranan dan gaya kepimpinan yang membantu kepada:-

- i. Sumber pengetahuan

Kajian ini juga boleh digunakan sebagai salah satu rujukan atau pandangan untuk kajian lanjutan dalam akademik. Terdapat kekurangan kajian ke atas gaya kepimpinan dan tekanan peranan di kalangan pusat panggilan dalam sektor telekomunikasi dan kajian ini membantu mengisi jurang tersebut.

ii. Industri Telekomunikasi

Dalam terma industri telekomunikasi, kajian ini memfokuskan kepada pusat panggilan dan ia membantu untuk meningkatkan kepuasan pekerja dan seterusnya meningkatkan produktiviti mereka di dalam industri telekomunikasi.

iii. Pusat Panggilan

Kajian ini membantu pusat panggilan mengenali faktor tekanan, pengendalian tekanan pekerja serta kesan gaya kepimpinan terhadap organisasi. Terdapat kekurangan kajian tentang tekanan peranan dan gaya kepimpinan di pusat panggilan dalam kajian yang lepas. Dengan itu, kajian ini dapat membantu pemimpin untuk mengenalpasti faktor peranan dan tekanan serta membantu meningkatkan prestasi, kepuasan dan kesejahteraan pekerja.

iv. Pemimpin

Di dalam setiap organisasi, pekerja yang berhadapan dengan konflik mengalami tekanan psikologi yang boleh mengakibatkan masalah emosi dan kebimbangan. Penyelidikan telah menunjukkan bahawa konflik yang berlaku dengan kerap akan memberi kesan negatif terhadap prestasi dalam spektrum yang luas dari konteks pekerjaan. Oleh itu, pemimpin boleh melakukan sesuatu untuk mengelak beberapa jenis konflik yang boleh diminimalkan.

1.8 Definisi Terma Kajian

- i. **Kepimpinan transformasional** ditakrifkan sebagai gaya kepimpinan yang meningkatkan motivasi, semangat dan prestasi pengikut melalui pelbagai mekanisma seperti menunjukkan contoh, memberi sentuhan visi dan misi serta mencabar kepercayaan dan andaian pengikutnya (Dóci & Hofmans, 2015).
- ii. **Kepimpinan transaksional** adalah menggambarkan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasarkan pertukaran yang memfokus kepada ganjaran, dan hukuman bersyarat ke atas prestasi pengikutnya (DuBois, Hanlon, Nyatuga & Kerr, 2015).
- iii. **Tekanan Peranan** adalah sesuatu tentang peranan organisasi yang mewujudkan kesan negatif kepada pekerja (Kahn and Quinn, 1970).
- iv. **Konflik peranan** berlaku apabila individu melaksanakan pelbagai peranan pada masa yang sama dan ianya berlaku konflik antara satu sama lain (Trayambak, Kumar & Jha, 2012).
- v. **Kesamaran peranan** adalah individu yang tidak mempunyai maklumat yang jelas tentang matlamat, skop kerja, jangkaan penyelia dan tanggungjawab

kerja membawa kepada tekanan yang berkaitan dengan kerja (Mohamad, Ismail, Mohamad, Ahmad & Yahya, 2016).

1.9 Organisasi Kajian

Kajian ini dibahagikan kepada lima bab yang dinyatakan dibawah:-

Bab 1: Pengenalan

Bab ini terdiri daripada latar belakang kajian, masalah kajian, objektif kajian, persoalan kajian, kepentingan kajian ke atas hubungan gaya kepimpinan dan tekanan peranan.

Bab 2: Sorotan Kajian

Bab ini menjalankan sorotan kajian yang lepas berdasarkan jurnal dan artikel yang berkaitan tekanan peranan, gaya kepimpinan transaksional dan gaya kepimpinan transformasional serta hubungan di antara gaya kepimpinan transaksional dan gaya transformasional dengan tekanan peranan. Bab ini menjelaskan latar belakang teori dan rangka kerja kajian yang digunakan dalam kajian ini.

Bab 3: Metodologi Kajian

Dalam bab ini ia menerangkan penerapan metodologi kajian, reka bentuk kajian, kaedah pengumpulan data, reka bentuk pensampelan, skala pengukuran dan kaedah analisis data.

Bab 4: Analisis Data

Bab ini memberikan penerangan berkaitan kadar maklum balas, analisis yang dilakukan seperti analisis kekerapan, kebolehpercayaan, deskriptif, korelasi, regresi, dan ujian T serta hasil analisis yang berkaitan dengan persoalan dan hipotesis kajian.

Bab 5: Kesimpulan dan Cadangan

Bab ini memberikan ringkasan keseluruhan analisis kajian, membincangkan tentang dapatan kajian, implikasi kajian dan cadangan kajian di masa depan.



BAB 2

SOROTAN KAJIAN

2.1 Pengenalan

Bab ini menerangkan sorotan kajian lepas yang berkaitan dengan tekanan peranan, gaya kepimpinan transaksional dan gaya kepimpinan transformasional. Topik utama yang akan diterokai sepanjang bab ini adalah konsep dan definisi gaya kepimpinan transaksional, gaya kepimpinan transformasional, tekanan peranan serta hubungan di antara gaya kepimpinan dan tekanan peranan juga dijelaskan.

2.2 Tekanan Peranan

Peranan pengurusan organisasi adalah satu aspek yang mempengaruhi tekanan kerja dikalangan pekerja (Alexandros-Stamatios, Matilyn, & Cary , 2003). Tekanan peranan ialah sesuatu tentang peranan organisasi yang mewujudkan kesan negatif kepada pekerja seperti ketegangan kerja, ketidakpuasan kerja, pusing ganti pekerja, kelelahan pekerjaan, komitmen dan prestasi organisasi yang rendah (Trayambak, Kumar & Jha, 2012). Merujuk kepada beberapa kajian yang dijalankan oleh Kahn *et al.* (1964) berdasarkan kepada Institut Penyelidikan Sosial (ISR) menemui konflik peranan dan kesamaran peranan merupakan sebagai sumber tekanan kerja. (Trayambak *et al*, 2012).

Tekanan peranan digambarkan sebagai tekanan yang dialami oleh pekerja atau individu di dalam organisasi disebabkan oleh peranan atau kerja di dalam organisasi

(Al – Sardia & Ahmad, 2014). Tekanan peranan melibatkan kesamaran yang dialami oleh pekerja dalam organisasi mungkin disebabkan oleh kepuasan kerja dan pusing ganti (Zhang, Tsingan, & Zhang, 2013). Tekanan peranan berlaku dalam pekerjaan yang melibatkan perhubungan dengan pelanggan secara langsung sama ada dalam konteks bersemuka atau perkhidmatan telefon (Ruyter et al., 2001). Hang-Yue, Foley and Loi (2005) mengklasifikasikan tekanan peranan kepada konflik peranan, kesamaran peranan, beban peranan dan konflik keluarga-kerja, tetapi yang paling kebiasaan digunakan adalah konflik peranan dan kesamaran peranan (Bettencourt & Brown, 2003).

Teori peranan klasik telah mencadangkan bahawa pendedahan kepada tekanan peranan meningkatkan permintaan ke atas sumber kognitif dan emosi individu kerana pelanggan dalaman perlu berusaha lebih baik untuk menilai dan membuat tindak balas yang sesuai untuk mengurangkan tahap tekanan (Kahn, *et. al.*, 1964). Pelanggan adalah salah satu penghantar peranan yang berpotensi dalam persekitaran organisasi (Lankau, Carlson & Nielson, 2006). Tai (2012) menunjukkan bahawa tekanan mungkin memberi kesan kepada bidang kerja tertentu. Nygaard and Dahlstrom (2002) juga menunjukkan implikasi tekanan peranan ke atas hasil kerja.

Kajian oleh Lankau, Carlson dan Nielson (2006) mengenai tekanan peranan diklasifikasikan menjadi dua dimensi iaitu konflik peranan dan kesamaran peranan yang menjadi kepentingan utama kepada kajian ini. Berikut merupakan dimensi bagi tekanan peranan:-

i. Konflik Peranan

Apabila dua atau lebih pekerja mempunyai pandangan berbeza berkaitan kerja mereka yang membuatkan mereka mengalami konflik terhadap permintaan dan jangkaan akan membawa mereka untuk membuat keputusan yang tidak sesuai (Mahfuz, 2011). Menurut Rizzo, House, & Lirtzman 1970 menyatakan bahawa konflik peranan berlaku apabila individu tertakluk kepada persaingan atau konflik permintaan dan jangkaan dalam organisasi, atau apabila prinsip rantaian dan perpaduan arahan telah dilanggar. Individu boleh terperangkap di antara penyelia atau kumpulan yang mempunyai dua fungsi keperluan (Jones, 2007). Konflik peranan juga merupakan perasaan dalam pelbagai arah dan tidak dapat mencari jalan untuk membuat peranan rakan sekerja berpuas hati (Onyemah, 2008).

Masalah umum yang timbul dalam memahami tingkah laku peranan ialah individu berhadapan dengan peranan berganda untuk menyesuaikan peranan mereka terhadap kumpulan yang menjadi milik mereka, membaca deskripsi kerja, mendapatkan cadangan daripada pengurus dan melihat apa yang dilakukan oleh rakan sekerja (Mahfuz, 2011). Apabila individu itu dihadapkan dengan jangkaan peranan, ia akan mengalami konflik peranan (Robbins & Coulter, 2003). Permasalahan konflik peranan termasuk tuntutan yang bertentangan dari penyelia berkaitan dengan kerja dan ditekan untuk bergaul dengan individu yang tidak serasi (Ivancevich, 2008). Konflik boleh menjadi positif apabila ia mengatasi *organizational inertia* dan membawa kepada

pembangunan organisasi diluar titik tertentu serta konflik boleh membawa kepada ketidakstabilan organisasi (Mahfuz, 2011).

Manakala menurut Luthans Fred (2006), konflik peranan adalah dua peranan atau lebih membawa tekanan dan percanggahan dengan yang lain dalam penyiapan pada masa yang sama. Jika seseorang individu menganggap atau dijangka berbeza peranan dari yang lain, individu tersebut cenderung untuk mengalami konflik peranan kerana ia adalah sukar untuk memenuhi satu peranan tanpa penolakan yang lain. Malah percanggahan dari keperibadiannya juga kan mewujudkan konflik peranan.

Bekerja di pusat panggilan memerlukan interaksi yang tidak terganggu dengan pelanggan. Setiap industri perkhidmatan, interaksi memerlukan pekerja kelihatan menyenangkan dan kompeten kepada pelanggan tanpa mengira keadaan emosi semasa. Jangkaan dan tanggungjawab ini menjadikan tekanan peranan sebagai salah satu faktor tekanan di tempat kerja (Ruyter, et al., 2001). Tahap tekanan peranan adalah lebih tinggi apabila kerja yang banyak berulang atau lebih banyak melibatkan kerja berinteraksi dengan pelanggan (Golpelwar, 2016). Menurut Naik dan Srinivasan (2016), parameter yang menggambarkan konflik peranan adalah seperti berikut:-

- a) Tanggungjawab kerja adalah berdasarkan keadaan.
- b) Sumber yang tidak mencukupi untuk melengkapkan tugas.

- c) Konflik kumpulan-kerja.
- d) Peraturan dan polisi yang disebut di atas.
- e) Ketidakpatuhan pesanan.
- f) Tanggungjawab kerja yang bertentangan.
- g) Kepentingan kerja yang telah diselesaikan.

Dalam persekitaran pusat panggilan, terdapat sumber konflik peranan yang berlaku apabila pengurus menggalakkan pekerja untuk menyelesaikan aduan pelanggan tetapi menegakkan polisi penilaian prestasi berdasarkan kriteria seperti bilangan panggilan yang diambil atau dibuat, jumlah pendapatan yang dihasilkan dan jumlah masa pemanggil menunggu (Tuten dan Niedermeyer, 2004).

ii. Kesamaran Peranan

Kahn (1964) mentakrifkan kesamaran peranan sebagai kekurangan maklumat yang sedia ada untuk melaksanakan tanggungjawab seseorang secara berkesan. Individu yang mengalami kesamaran peranan tidak mempunyai maklumat yang mencukupi berkaitan dengan apa yang dipertanggungjawab kepada mereka dan maklumat yang tidak mencukupi berkaitan proses untuk mencapai tanggungjawab tersebut. Di samping itu, di dalam situasi kesamaran peranan tugas-tugas dan pencapaian yang berkaitan dengan keperluan kerja tidak difahami sepenuhnya (Sinha & Subramanian, 2012). Menurut Beauchamp, Bray, Eys and Carron (2003), kesamaran peranan terbahagi kepada:-

- a) Kekurangan identifikasi peranan individu dengan jelas.
- b) Kekurangan penentuan tanggungjawab yang selaras dengan peranan.
- c) Kesamaran tingkah laku berkaitan dengan peranan individu.
- d) Tidak memberitahu tanggungjawab yang tidak kesampaian; seperti mana yang diperlukan oleh peranan individu kepada pekerja.

Kesamaran peranan juga termasuklah jangkaan yang tidak spesifik menyebabkan pengalaman kerja menjadi negatif kerana situasi tidak mengetahui apa yang perlu dilakukan menyebabkan individu menghadapi tekanan di dalam organisasi (Madare, Dawson & Nael, 2013). Organisasi dan individu adalah faktor berkesan dalam kemunculan kesamaran peranan. Faktor organisasi berlaku di dalam ketiadaan pendedahan sepenuhnya peranan individu dan tidak mengetahui apa yang perlu dilakukan. Struktur dan saiz organisasi adalah beberapa faktor organisasi yang memberi kesan kepada majikan di dalam organisasi (Murat, 2014). Selain daripada itu, kurangnya komunikasi adalah satu sebab yang memberi kesan kepada kesamaran peranan. Khususnya, kekurangan definisi peranan atau deskripsi peranan yang tidak mencukupi membawa kepada kesamaran peranan (Adıgüzel, 2012). Memberi pelbagai tugas kepada pekerja dan deskripsi tugas yang tidak jelas menyebabkan kesamaran peranan. Oleh itu, skop kerja yang tidak jelas menyebabkan kesamaran peranan yang mengakibatkan situasi tertekan di dalam organisasi (Murat, 2014).

Dalam konteks pusat panggilan, Ruyter et al., 2001 menyatakan bahawa kesamaran peranan kelihatan apabila pekerja tidak pasti mengenai jangkaan penyelia atau apabila dia tidak tahu bagaimana prestasi dinilai. Sebagai tambahan, Naik dan Srinivasan (2016), menggambarkan parameter terhadap kesamaran peranan adalah seperti berikut:-

- a) Kejelasan autoriti.
- b) Kejelasan objektif.
- c) Pengurusan masa.
- d) Kejelasan tanggungjawab.
- e) Kejelasan jangkaan daripada pengurusan.
- f) Kejelasan komunikasi.
- g) Latihan yang disediakan.

Di pusat panggilan, pekerja berusaha mengurangkan jumlah masa yang dihabiskan setiap panggilan untuk kepuasan pelanggan dan kadar pusing ganti yang tinggi dalam industri ini menjadikannya satu cabaran yang berterusan untuk mengekalkan pekerja yang terlatih (Tuten dan Niedermeyer, 2004). Tekanan peranan sebagai tekanan organisasi dianggap mengurangkan keupayaan pekerja untuk melakukan dengan mengalihkan usaha dari menjalankan kerja dan ke arah menghadapi tekanan (Tuten dan Niedermeyer, 2004). Oleh itu, pemimpin memainkan peranan penting dalam mengenalpasti

dan menangani tekanan peranan dan juga perlu menyiasat kesan yang dialami oleh pekerja (Trayambak et al, 2012).

Di samping itu juga, pemimpin dapat membantu mengurangkan tekanan peranan dengan memasukkan strategi berikut (Brunel & Grima, 2010; Ruyter et al., 2001; Jones, Katak, Futrell, & Johnston, 1996; Lazo, 2008; Low, Cravens, Grant, & Moncrief, 2001; Sharp & Shieff, 1992; Wilk & Moynihan, 2005) :-

- a) Mengenali kepentingan tingkah laku sebagai pemimpin
- b) Melabur masa peribadi dalam orientasi dan latihan perlantikan pekerja baru. Menggunakan masa untuk menjelaskan matlamat dan jangkaan terhadap pekerja baru.
- c) Mengenalpasti pekerja yang mengalami tekanan peranan dan menekankan cara untuk mengatasinya atau mengarah kepada sumber yang akan membantu menanganinya.
- d) Melaksanakan dasar yang mengurangkan tekanan peranan.
- e) Bekerja untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2.3 Gaya Kepimpinan

Kepimpinan adalah satu proses pengaruh sosial di mana pemimpin berusaha kepada penyertaan sukarela pihak bawahan dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi (Bunmi Omolayo, 2007). Pemimpin boleh ditakrifkan sebagai seorang delegasi atau mempengaruhi orang lain untuk bertindak bagi menjalankan objektif tertentu (Mullins, 2004). Gaya Kepimpinan boleh ditakrifkan sebagai gaya yang diamalkan dan digunakan oleh pemimpin untuk memberikan hala tuju, bimbingan, motivasi dan perlaksanaan plan oleh anggota kumpulan (Abdulhafith, 2017). Gaya kepimpinan adalah corak tingkah laku yang menyifatkan pemimpin secara konsisten. Gaya kepimpinan yang berbeza boleh menjejaskan keberkesanan organisasi (Nahavandi, 2002). Merujuk Oladipo, Jamilah, Abdul Daud, Jefry dan Salami (2013), kejayaan atau kegagalan organisasi, bangsa dan unit sosial yang lain sebahagian besarnya telah dikreditkan dengan sifat gaya kepimpinan mereka. Lok dan Crawford (2004) menyatakan gaya kepimpinan boleh menjadi penentu utama kejayaan atau kegagalan organisasi. Selain itu, organisasi yang berjaya bergantung kepada kemampuan dan keupayaan pemimpin untuk bekerjasama dengan pengikutnya dengan memulakan tindakan untuk mencapai matlamat yang dikehendaki organisasi.

Bass (1997) membahagikan gaya kepimpinan kepada kepimpinan transformasional dan transaksional. Kepimpinan transformasional mempunyai ciri-ciri mempengaruhi individu, galakan rohani dan rangsangan intelektual. Mereka sering membawa individu ke dalam pertimbangan, menetapkan visi dan matlamat, mewujudkan budaya terbuka, mempercayai kakitangan untuk mencapai matlamat mereka dan memberi galakan sepenuhnya untuk potensi pekerja. Manakala, kepimpinan

transaksional memberi tumpuan kepada permintaan asas dan luaran pekerja, hubungan di antara pemimpin dan pihak bawahan adalah berdasarkan kontrak.

2.3.1 Gaya Kepimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah seorang yang merangsang dan memberi inspirasi atau mentransformasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa (Robbins & Coulter, 2007). Beliau memberi perhatian terhadap kebimbangan dan keperluan pembangunan individu pengikutnya; mengubah isu kesedaran pengikut dengan membantu mereka dalam melihat kepada masalah-masalah terdahulu dengan cara yang baru; mampu membangkitkan, merangsang dan memberi inspirasi pengikutnya menambahkan usaha bagi mencapai matlamat kumpulan. Gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mewujudkan perubahan positif dikalangan pengikutnya di mana mereka menjaga kepentingan masing-masing dan bertindak demi kepentingan kumpulan secara keseluruhan (Warrilow, 2012).

Odumeru dan Ifeanyi (2013) menyatakan kepemimpinan transformasional mempertingkatkan motivasi, semangat dan prestasi pengikut melalui pelbagai mekanisma. Ini termasuklah menghubungkan pengertian identiti pengikut terhadap projek dan identiti kolektif organisasi, menjadi contoh kepada pengikut yang memberi inspirasi kepada mereka dan membuatkan mereka lebih berkepentingan, memberi cabaran kepada pengikut agar lebih bertanggungjawab terhadap kerja-kerja mereka, memahami kekuatan dan kelemahan pengikut. Oleh itu, ia membolehkan pemimpin menjajarkan pengikut dengan tugas-tugas yang meningkatkan prestasi mereka.

Menurut Garcia Morales, Jiménez-Barrionuevo, & GutiérrezGutiérrez (2012) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai membantu pekerja untuk mencapai matlamat mereka dan meningkatkan persepsi minat bersama. Pemimpin transformasional melalui jangkaan komunikasi yang tinggi untuk memotivasi pekerja, menggalakkan pekerja menjadi cerdas, berpengetahuan dan bersedia untuk belajar bagi memastikan mereka adalah inovatif dalam menyelesaikan masalah dan membuat penyelesaian. García Morales *et al.*, (2008) juga menyatakan bahawa kepemimpinan transformasional menekankan nilai, emosi dan kepentingan pemimpin yang memberi tumpuan kepada menggalakkan inovasi pekerja.

Disamping itu, Gumusluoglu and Ilsev (2009) menerangkan bahawa gaya kepemimpinan transformasional memberikan maklum balas yang berharga kepada pekerja, mendorong berfikir secara kreatif melalui nilai intrinsik dan membantu dalam melaksanakan tugas. Tambahan pula Wang, Tsai & Tsai (2014) mencadangkan bahawa kreativiti dalam persekitaran kerja adalah ciri utama sebagai pemimpin kerana ia mendorong dan menggalakkan pekerja untuk mencabar diri dari segi melakukan sesuatu dan kreativiti tersebut dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional.

Kajian Moynihan, Pandey & Wright (2012) mengatakan bahawa kepemimpinan transformasional dianggarkan membentuk tingkah laku pekerja melalui tiga proses psikologi. Proses pertama adalah pemimpin transformasional memimpin pekerja melalui peningkatan kesedaran tentang nilai dan hal yang diinginkan kepada organisasi. Proses kedua adalah pemimpin transformasional mengarahkan pekerja

menjadi pengaruh ideal, bertindak sebagai model peranan, teguh dengan keyakinan dan merasa bangga dengan organisasi. Ketiga adalah proses pemimpin transformasional membantu pekerja untuk mengatasi cabaran yang berkaitan dengan isu organisasi dengan efektif dan efisien.

Manakala, Warrilow (2012) mengenalpasti empat komponen gaya kepimpinan transformasional iaitu:-

i. *Charisma or idealized influence*

Tingkah laku pemimpin dengan cara yang dikagumi, mempamerkan keyakinan serta berpendirian yang boleh menyebabkan pengikut mengenalpasti pemimpin mempunyai ketetapan nilai yang jelas dan bertindak sebagai model peranan kepada pengikutnya. Pemimpin melaburkan sebahagian besar tenaga dalam misi (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin bertindak sebagai model peranan bagi memenuhi tugas dan komitmen bekerja dengan memimpin berdasarkan contoh untuk tugas yang berkaitan iaitu aktif menyelesaikan isu yang dihadapi (Kensbock & Boehm, 2015).

ii. *Inspirational motivation*

Pemimpin melahirkan visi yang menarik dan menginspirasi pengikut bersama matlamat masa depan yang optimis dan daripada pelbagai tugas semasa. Menurut Anwar dan Ahmad (2012), pemimpin membantu pengikut dalam memahami kepentingan kerja dan mencabar mereka dalam mendorong

dan memberi inspirasi. *Inspirational motivation* adalah keupayaan untuk mencipta dan berkongsi visi dengan cara yang menarik dan menyakinkan. Visi ini berdasarkan kepada keperluan pengikut yang penting dan dalam bahasa yang dikongsi bersama. Di samping itu, pemimpin yang memberi inspirasi mewujudkan pencapaian matlamat yang positif dan menterjemahkan usaha ke dalam keputusan yang diperlukan.

iii. *Intellectual stimulation*

Pemimpin menghadapi kreativiti cabaran terhadap jangkaan, rangsangan dan galakan pengikut iaitu dengan menyediakan rangka kerja untuk pengikutnya melihat bagaimana mereka berhubungan yakni pemimpin, organisasi, antara satu sama lain serta matlamat dan kreatif mengatasi sebarang halangan di dalam misi. Dengan melibatkan diri dalam *intellectual stimulation* pemimpin mempertimbangkan semula cara berfikir dan melakukan sesuatu secara tradisional serta mencadangkan cara baru untuk mendekati masalah yang berkaitan dengan kerja (Kensbock & Boehm, 2015). Avolio, Zhu, Koh, dan Bhatia (2004) menegaskan, *intellectual stimulation* juga dikaitkan dengan penyediaan pengikut untuk mengambil alih tanggungjawab yang lebih dan membantu mengembangkan diri terhadap kepimpinan sendiri.

iv. *Individualized Consideration*

Pemimpin melayani keperluan setiap individu pengikutnya bertindak sebagai mentor atau pelatih dan memberi penghargaan sumbangan individu untuk

pasukan. Memenuhi dan meningkatkan keperluan setiap individu pasukan untuk *self-fulfilment* dan *self-worth* dan ini akan memberi inspirasi pengikut kepada pencapaian dan perkembangan seterusnya. Menurut Kentsbock dan Boehm (2015), pemimpin transformasional menumpukan perhatian mereka kepada pekerja, memberi nasihat, mengajar dan melatih. Satu aspek penting, *personal and individual attention* adalah menganggap pekerja sebagai individu dan membezakan antara mereka. Pemimpin menumpukan perhatian mereka kepada pengikut dan keperluan khusus untuk mengesan kesukaran atau krisis dengan segera.

2.3.2 Gaya Kepimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional berkomunikasi dengan pengikut untuk menjelaskan bagaimana tugas yang mesti dilakukan dan memberitahu mereka bahawa terdapatnya ganjaran untuk kerja yang dilakukan dengan baik (Avolio & Bass 2002). Pemimpin transaksional menggunakan ganjaran dan hukuman untuk mendapatkan pematuhan daripada pengikut mereka. Pemimpin ini adalah motivator intrinsik yang membawa pematuhan minimum daripada pengikut. Pemimpin transaksional cenderung kepada berorientasikan arahan dan tindakan. Mereka juga sanggup bekerja dalam sistem yang sedia ada dan berunding untuk mencapai matlamat organisasi. Oleh itu, pemimpin transaksional digambarkan oleh Zaleznik (1977) sebagai individu yang mengurus pengikutnya dengan menetapkan matlamat, memperuntukkan tugas dan melakukan tugas dengan menghukum seseorang yang tidak menunjukkan prestasi yang baik serta memberi ganjaran kepada yang mempunyai prestasi yang bagus. Malah pemimpin

transaksional memudahkan pengikutnya dengan mengenali kehendak pengikutnya (Wegner, 2004).

Menurut Clinebell, Skudinee, Trijonytea dan Reardon (2013), pemimpin transaksional melibatkan transaksi di antara pemimpin dan pekerja di mana memperkenalkan pekerja kepada tingkah laku yang positif adalah diharapkan dari pemimpin untuk memberi hak kepada ganjaran berdasarkan kepatuhan pekerja atau prestasi kerja. Ini pada dasarnya mempunyai hubungan dengan hasil. Oleh itu, kepimpinan transaksional boleh digambarkan sebagai peka kepada pembetulan yang boleh dibahagikan kepada cara pengenalan dan kesilapan pengurusan dimasa hadapan atau selepas berlaku beberapa keadaan (Anwar & Ahmad, 2012).

Berdasarkan Anwar dan Ahmad (2012), kepimpinan transaksional boleh diterangkan kepada dua ciri berikut:-

i. Contingent Reward

Pengikut menerima ganjaran sekiranya menunjukkan prestasi yang baik. Istilah ini boleh ditakrifkan sebagai ganjaran yang bergantung kepada pengikut yang membolehkan pemimpin menganalisis tingkah laku secara konsisten. Pemimpin mengaitkan ganjaran dengan keperluan pengikut yang memerlukan untuk mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan. Oleh itu, pengikut mempercayai ganjaran yang diberikan oleh pemimpin organisasi (Anwar & Ahmad, 2012).

ii. *Management by Exceptions*

Menurut Anwar dan Ahmad (2012), *management by exceptions* menggambarkan sebagai pemimpin reaktif yang bertindak balas jika ada perkara yang salah. Oleh itu, ganjaran bagi pengikutnya adalah untuk menjaga dan tidak mengkritik pengikut jika ada masalah besar tidak berlaku. *Management by exceptions* boleh dilakukan oleh pemimpin secara aktif atau pasif. Ia akan aktif jika tindakan diambil sebelum sesuatu berlaku dan pasif jika tindakan itu akan diambil selepas masalah itu ditemui. Oleh itu, ia boleh ditakrifkan sebagai pemimpin aktif mengatur untuk memantau dan membetulkan penyimpangan. Manakala pemimpin pasif menunggu perkara berlaku sebelum mengambil tindakan pembetulan.

2.4 Hubungan di antara Kepimpinan Transaksional dan Tekanan Peranan

Kajian yang dijalankan oleh Lyons and Schneider (2009) menunjukkan bahawa pemimpin transaksional menyebabkan tekanan kerja kerana hubungan mereka berdasarkan kepada siri pertukaran atau tawaran yang tersirat di antara mereka dengan pengikut. Manakala kajian oleh Skakon, Nielsen, Borg dan Guzman (2010) berkaitan kepimpinan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan transaksional mempunyai hubungan positif dengan tekanan kerja. Penjelasan peraturan dan permulaan struktur membantu untuk menjelaskan keadaan konflik (Bass and Riggio, 1998; Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Menjelaskan tugas dan jangkaan peranan untuk pekerja perkhidmatan perlu diberikan keutamaan bagi tanggungjawab yang berbeza untuk

membantu mengurangkan potensi konflik (House & Rizzo, 1972; Kahn et al., 1964; Miles & Perreault, 1980; Tubre & Collins, 2000; Yukl, 1997).

Ia telah diujahkan bahawa pekerja mengalami konflik mengharap dan menginginkan arahan daripada pemimpin (Bass, 1990a). Penyediaan penyelesaian yang telah berjaya dilakukan sebelum ini juga akan membantu untuk mengurangkan konflik peranan (Bass and Riggio, 1998; Kahn et al., 1964; Yukl, 1997). Ia adalah maklum balas utama melalui peranan yang dipelajari (Jackson and Schuler, 1985). Dengan menyediakan bimbingan dan pembetulan berhubung jangkaan organisasi, seorang pemimpin transaksional harus membantu untuk mengurangkan konflik peranan dari masa ke masa (Kahn et al., 1964; Walker, Churchill & Ford, 1975).

2.5 Hubungan di antara Kepimpinan Transformasional dan Tekanan Peranan

Pekerja perkhidmatan di dalam peranan sebagai *boundary-spanners* terdedah kepada tekanan dalam bentuk tekanan peranan (Kahn et al. 1964; Singh, 1998). Kajian terhadap gaya kepimpinan dan tekanan kerja oleh Munir, Nielsen & Carneiro (2010) menunjukkan bahawa pemimpin transformasional mengurangkan tekanan kerja dikalangan orang bawahan.

Kepimpinan transformasional membolehkan pekerja untuk membuat keputusan yang lebih baik berkaitan dengan konflik pilihan. Pertama, pemimpin transformasional cuba untuk menyediakan pekerja dengan maklumat yang mencukupi untuk

mengurangkan perasaan konflik (Bass, 1985a; Bass & Riggio, 1998; House & Rizzo, 1972; Kahn et al., 1964; Katz & Kahn, 1966; Yukl, 1997). Jika keadaan konflik berlaku di antara kehendak pelanggan dan apa yang disediakan organisasi, pekerja tahu bahawa tindakan tersebut bertujuan untuk meningkatkan perkhidmatan pelanggan yang tidak akan dihukum. Pekerja sentiasa diberitahu bahawa perkhidmatan pelanggan lebih diutamakan walaupun dengan mengorbankan perbelanjaan keuntungan dan pertumbuhan organisasi (Teal, 1991).

Kedua, visi seorang pemimpin transformasional perkhidmatan menekankan kepada pekerja (Schaubroeck, Lam & Cha, 2007). Jika konflik berlaku, pekerja tahu bahawa syarikat akan menyebelahi mereka. Malah, pekerja tidak perlu bimbang akan dihukum kerana meninggalkan tugas mereka selagi mereka melaksanakan kerja perkhidmatan pelanggan. Oleh itu, mana-mana keadaan berpotensi berlakunya konflik antara apa yang pelanggan perlukan dan polisi syarikat mungkin diatasi oleh arahan syarikat untuk menyelesaikan masalah pelanggan; pekerja diberi kuasa untuk membuat keputusan yang bertujuan untuk meningkatkan operasi syarikat (Zeithaml & Bitner, 2003).

Ketiga, pemimpin transformasional cuba untuk menyediakan pekerja sesuatu yang boleh digunakan untuk mengurus situasi berkonflik (Bass & Riggio, 1998; Yukl, 1997). Keempat, bekerja di bawah pemimpin transformasional, pekerja boleh mengembangkan cara baru atau boleh menjadi cabaran untuk melaksanakan kerja (Bass & Riggio, 1998; Yukl, 1999). Jika pekerja digalakkan untuk menyumbangkan

idea-idea yang boleh menangani situasi yang berpotensi berlakunya konflik, ini akan membantu untuk mengurangkan keseluruhan perasaan konflik peranan dan jika konflik tidak berlaku, sekurangnya pekerja mengetahui bahawa sesuatu yang boleh dilakukan mengenainya pada masa hadapan.

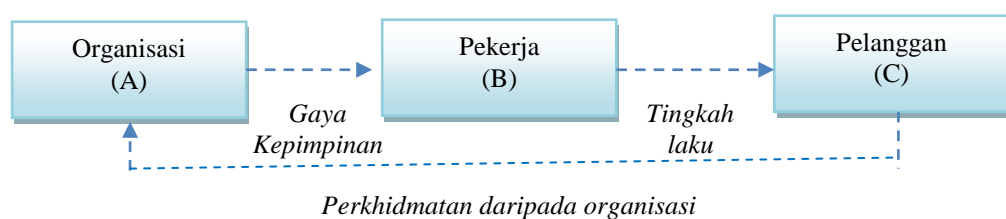
Akhirnya, pertimbangan individu yakni maklum balas yang diberikan kepada pekerja membolehkan mereka menilai dengan lebih baik tindakan yang di ambil dan selama ini tidak semestinya mengurangkan konflik peranan, sekurangnya memberi pekerja pemahaman yang lebih besar terhadap kemungkinan tindakan mereka (Kahn et al., 1964) dan memudahkan perbincangan tentang situasi konflik yang mungkin berlaku pada masa akan datang (Jackson & Schuler, 1985; House & Rizzo, 1972; Kahn et al., 1964; Walker et al., 1975). Pengurus diarahkan untuk tidak datang kepada pekerja seperti *a ton of bricks* untuk membuat keputusan yang salah; sebaliknya pengurus perlu menjelaskan kepada pekerja mengapa keputusan itu adalah salah, dan apa tindakan yang betul sewajarnya terjadi (Prokesch, 1995). Pendekatan ini mengurangkan perasaan tekanan peranan kerana mereka tidak lagi takut terhadap kesan untuk tindakan yang salah.

2.6 Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory – SET*)

Teori Pertukaran sosial (SET) adalah antara paradigm konseptual yang paling berpengaruh untuk memahami tingkah laku tempat kerja (Cropanzano & Mitchell, 2005). Teori Pertukaran Sosial memberi tumpuan kepada konsep hubungan pertukaran berdasarkan interaksi peribadi dan sosial (Burgess & Huston, 1979;

Chadwick-Jones, 1976; Heath, 1976). Ia merupakan paradigma berguna untuk memahami perniagaan dan pemasaran (Bagozzi, 1975; Bettencourt, Lence, Stephen & Scott., 2005; Masterson, Kyle, Barry & Susan, 2000), terutamanya tingkah laku pekerja perkhidmatan (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002; Cropanzano & Mitchell, 2005; Wayne, Shore & Liden, 1997).

Menurut Cropanzano dan Mitchell (2005), dalam SET interaksi biasanya dilihat sebagai saling bergantung dan kontigen kepada tindakan orang lain. SET juga menekankan bahawa transaksi saling bergantung berpotensi untuk menghasilkan hubungan yang berkualiti tinggi, walaupun ia dilihat hanya berlaku dalam keadaan tertentu. Salah satu prinsip asas SET ialah hubungan berubah dari semasa ke semasa ke dalam kepercayaan, kesetian dan komitmen bersama (Cropanzano & Mitchell, 2005). Untuk berbuat demikian, setiap pihak mesti mematuhi peraturan pertukaran tertentu. Dari segi proses penyampaian perkhidmatan, rantaian pertukaran sosial adalah seperti dibawah:-



Peranan ini adalah tetap, di mana sesebuah organisasi yang sentiasa menyediakan kepimpinan kepada pekerja, pekerja akan sentiasa melaksanakan tingkah laku dan sebagainya. Oleh itu, Levi-Strauss's (1969) memandangkan rantaian umum pertukaran sosial diamalkan jika terdapat perintah khusus untuk proses pertukaran.

Menurut Cropanzano dan Mitchell (2005) juga, secara umumnya satu pihak mempunyai sekurang-kurangnya tiga postur kepada orang lain seperti berikut:-

- a) Tidak bergantung (hasil berasaskan sepenuhnya ke atas usaha sendiri)
- b) Bergantung (hasil berasaskan sepenuhnya ke atas usaha lain) dan
- c) Saling kebergantungan (hasil berdasarkan kombinasi usaha pelbagai pihak).

Oleh itu, pertukaran memerlukan transaksi kedua-dua arah iaitu sesuatu yang diberikan dan sesuatu yang dikembalikan. Atas sebab ini saling kebergantungan melibatkan persetujuan bersama dan saling melengkapi dianggap sebagai ciri yang menentukan pertukaran sosial. Keseimbangan pertukaran merujuk kepada nilai sumber yang ditukar antara individu. Apabila pertukaran dilakukan, kedua-dua pihak boleh mendapat manfaat, satu pihak boleh mendapat manfaat lebih daripada pihak yang satu lagi atau tidak ada pihak yang bolh mendapat manfaat. Apabila kedua-dua belah pihak mendapat manfaat, pertukaran itu dilihat sebagai positif dan kedua-dua pihak sering berusaha untuk mereplikakan pertukaran pada masa akan datang. Di mana satu pihak mendapat manfaat tetapi pihak lain tidak, pertukaran itu dilihat sebagai negatif dan sementara pihak yang berfaedah mungkin berusaha untuk mereplikakan pertukaran dan tidak akan bagi individu dengan pandangan pertukaran negatif. Akhirnya, apabila tiada manfaat, pertukaran tidak mungkin berlaku.

Pemimpin perlu menetapkan untuk menggalakkan pekerja saling bertukar mengikut peruntukan sumber. Pada asasnya, organisasi mengharapkan pekerja untuk melaksanakan tingkah laku tertentu bagi memuaskan hati pelanggan (Bettencourt, Gwinner & Meuter, 2001). Bagi pekerja untuk melakukan tingkah laku tersebut, mereka perlu mempunyai tanggungjawab untuk saling bertukar (Bettencourt, Brown and MacKenzie, 2005). Oleh itu, organisasi perlu menyediakan pekerja dengan sesuatu yang bernilai sama dengan jumlah sumber sebagai contohnya masa, tingkah laku dan usaha yang membuatkan kesanggupan mereka kepada organisasi. Penyediaan nilai boleh dicapai oleh pemimpin yang memaparkan kepimpinan yang sesuai (Yammarino & Bass, 1990). Maka, kepimpinan dari pemimpin mewakili nilai tersebut.

Berdasarkan kepada Noblet dan Rodwell (2008), apabila dilihat dari perspektif pertukaran sosial, situasi atau keadaan yang mungkin membawa kepada tindak balas pekerja yang negatif seperti tekanan kerja adalah membangkitkan perasaan tidak seimbang atau ketidakadilan. SET menegaskan bahawa orang sentiasa mencari keseimbangan dalam apa yang dilaburkan dalam hubungan (masa, kemahiran, usaha) dan apa yang diterima sebagai balasannya (penghargaan, bayar, pengiktirafan) untuk input ini. Selanjutnya orang menentukan bagaimana ganjaran yang adil selepas membandingkan input dan output dengan rakan sekerja. Keseimbangan antara input dan output dalam perbandingan yang lain, menguatkan ikatan sosial antara satu sama lain dan meningkatkan hubungan; walau bagaimanapun kurangnya timbal balik boleh membawa kepada pelbagai kesan negatif seperti tekanan psikologi dan mengurangkan kesejahteraan.

SET ditadbirkan oleh prinsip timbal balik dan secara kasar menyatakan bahawa apabila sesuatu yang bermanfaat diberikan kepada seseorang, maka orang ini akan bertanggungjawab untuk mengimbangi ketentuan itu (Hoppner, Griffith & White, 2015). Dengan memupuk peningkatan kesediaan dan keinginan pekerja untuk melaksanakannya, kepimpinan transformasional harus menggalakkan pekerja untuk memenuhi peranan mereka sebagai sebahagian dari sistem pertukaran sosial dengan melakukan tingkah laku yang berkaitan dengan perkhidmatan untuk kepentingan pelanggan (Bass, 1997). Tumpuan pemimpin transaksional adalah menyetujui ganjaran dengan pekerja, seperti maklum balas dan pengiktirafan sebagai balasan untuk usaha dan prestasi. Pemimpin transaksional yang berorientasikan ganjaran menghasilkan harapan yang jelas telah dibincangkan dan ditetapkan kepada pengikutnya. Sama seperti kepimpinan transformasional dengan menyediakan garis panduan prestasi yang jelas sebagai input ke dalam sistem pertukaran sosial berantai, kepimpinan transaksional dijangka akan mengakibatkan pekerja melaksanakan tingkah laku yang berkaitan dengan perkhidmatan pelanggan (Pillai, Chester & Eric, 1999).

Pemimpin transformasional cuba untuk membangunkan pekerja dan sebagai balasannya untuk faedah ini, pekerja perlu gembira untuk melaksanakan tingkah laku untuk cuba membalas input positif pemimpin (Bass, 1997). Pemimpin transaksional menjelaskan pertukaran sumber dengan pekerja supaya pekerja dan pemimpin berunding pertukaran sumber terlebih dahulu kepada pertukaran yang berlaku (Judge & Piccolo, 2004). Pekerja harus melihat keputusan ini sebagai positif dan perlu gembira untuk melaksanakan tingkah laku bagi membalas input pemimpin. Pekerja

harus mengakui kekurangan input pemimpin dan tanpa rasa tanggungjawab untuk membalas mungkin mengurangkan prestasi tingkah laku mereka.

Di dalam kajian ini, hubungan di antara gaya kepimpinan dan tekanan peranan dapat dilihat di dalam teori SET apabila perkhidmatan telah digambarkan sebagai satu set sikap dan tingkah laku yang mempengaruhi kualiti interaksi antara organisasi dan pelanggannya (Hogan, Hogan & Busch, 1984; Kelley, 1992; Lytle, Hom & Mokwa, 1998). Ia juga kelihatan multidimensi yang terdiri daripada sokongan organisasi, fokus pelanggan dan perkhidmatan dibawah tekanan (Dienhart, Gregoire, Downey & Knight, 1993). Sebagai contoh, pekerja diberikan sasaran seberapa banyak pelanggan yang dijangkakan untuk dilayani setiap hari. Ini akan menunjukkan jumlah masa yang diberikan kepada setiap pelanggan, tetapi sesetengah pelanggan mungkin memerlukan lebih banyak masa untuk dilayan berbanding yang lain. Oleh itu, seorang pekerja mungkin mendapati diri mereka di dalam konflik sama ada untuk mengambil lebih banyak masa untuk melayani pelanggan dan menyediakan perkhidmatan yang lebih baik atau sama ada mengehadkan masa yang diberikan kepada pelanggan untuk memenuhi permintaan pengurusan. Potensi mengalami konflik mungkin tinggi memandangkan pekerja secara umumnya berurusan dengan pelanggan, pengurus, rakan sekerja dan pengurusan organisasi. Konflik boleh timbul akibat daripada tekanan terhadap masa, sumber daya atau keupayaan. Maka, tahap tekanan peranan yang tinggi akan menyebabkan pekerja melihat organisasi sebagai tidak adil serta tidak menyokong dan sebagai pertukaran ia akan mengurangkan pengenpastian dan pengikatan kepada organisasi (Ackfeldt & Malhotra, 2013). Sebagai sebahagian daripada sistem rantai khusus pertukaran sosial, organisasi menyediakan (atau tidak

menyediakan) kepimpinan mereka kepada pekerja, sesiapa dalam pertukaran kepimpinan (atau bukan kepimpinan), melaksanakan (atau tidak melaksanakan) perkhidmatan tingkah laku untuk manfaat pelanggan (Bettencourt et al., 2005; Holländer, 1990).



BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

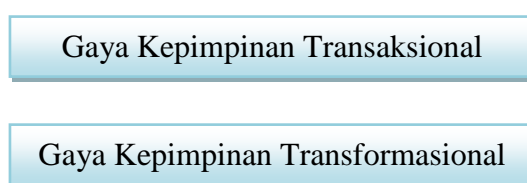
3.1 Pengenalan

Bab ini menerangkan bagaimana kajian ini dijalankan. Ianya bermula dengan kerangka kajian, pembangunan hipotesis, reka bentuk kajian, pembentukan instrumen, ujian kebolehpercayaan, pengumpulan data dan teknik analisis. Kebolehpercayaan dan kesahan instrumen juga dinyatakan. Dalam bab ini juga menerangkan cara data dikumpul, bagaimana kebolehpercayaan ditentukan dan dianalisis.

3.2 Kerangka Kajian

Kajian ini secara khusus menganalisis hubungan di antara tekanan peranan sebagai pembolehubah bersandar dengan gaya kepimpinan transformasional dan gaya kepimpinan transaksional sebagai pembolehubah tidak bersandar. Kerangka Kajian digambarkan seperti dibawah:-

Pembolehubah Tidak Bersandar



Pembolehubah Bersandar



Rajah 3.1
Kerangka Kajian

3.3 Hipotesis

Berdasarkan kepada kerangka kajian dan objektif kajian ini, berikut adalah hipotesis yang dibangunkan:-

H₁ : Terdapatnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan transaksional dan tekanan peranan.

H₂ : Terdapatnya hubungan signifikan antara gaya kepimpinan transformasi dan tekanan peranan.

3.4 Reka Bentuk Kajian

Rekabentuk kajian harus diarahkan ke arah menyelesaikan masalah utama kajian (Leedy & Ormrod, 2001). Reka bentuk kajian terdapat dua pendekatan asas iaitu pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif mengumpul data dalam bentuk angka dan ia digunakan secara langsung untuk mewakili ciri-ciri persampelan. Seterusnya data tersebut dianalisa menggunakan analisis statistik iaitu di dalam bentuk nombor (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

Sebaliknya, pendekatan kualitatif menggunakan data kualitatif yang mewakili huraian perkara yang dibuat secara langsung tanpa menggunakan nombor. Data itu dikumpul menggunakan temu bual tidak berstruktur atau pemerhatian melalaui kaedah tertentu seperti rakaman perkataan, frasa dan juga gambar. Leedy dan Ormrod (2001) menyatakan bahawa kaedah kualitatif adalah yang terbaik untuk digunakan apabila penyelidik berhasrat untuk melakukan kajian terhadap hubungan di antara pemboleh

ubah yang diukur dengan fenomena menjelaskan, meramalkan dan mengawal. Kajian kualitatif adalah yang terbaik untuk digunakan apabila penyelidik mengkaji sifat fenomena di mana ia memerlukan sudut pandangan daripada peserta.

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif. Pendekatan ini lebih sesuai kerana hipotesis boleh diuji untuk mengkaji hubungan di antara pembolehubah. Kajian ini adalah berdasarkan kepada reka bentuk kajian *cross-sectional* di mana data dikumpul dalam satu masa. Kajian ini meneliti pembolehubah yang mempengaruhi tekanan peranan di pusat panggilan. Kajian ini juga menfokuskan kepada menganalisis hubungan di antara tekanan peranan dan gaya kepimpinan.

3.5 Sumber Data

Terdapat dua jenis data yang digunakan untuk tujuan kajian iaitu data primer dan sekunder. Data primer merujuk kepada maklumat yang diperolehi terlebih dahulu oleh penyelidik mengenai kecenderungan pembolehubah untuk tujuan spesifik kajian (Sekaran and Bougie, 2013). Dalam kajian ini, penyelidik mendapatkan maklumat pertama daripada individu melalui pengagihan soal selidik di Pusat Rangkaian Operasi Telekom Malaysia, Cyberjaya. Kelebihan menggunakan soal selidik adalah penyelidik boleh mengumpul keseluruhan respon dalam tempoh yang singkat. Malah mengurus bilangan responden dengan jumlah yang besar adalah pengurusan masa yang cekap serta kurang mahal. Manakala data sekunder merujuk kepada maklumat yang diperolehi dari sumber yang telah wujud (Sekaran and Bougie, 2013). Kepelbagaian data sekunder adalah dari buku, artikel, jurnal dan internet. Dalam

kajian ini, data diambil terutamanya dari pelbagai penerbitan seperti jurnal, buku serta laman web.

3.6 Populasi dan Sampel

Populasi kajian ini adalah 120 pekerja yang bekerja di Pusat Rangkaian Operasi Telekom Malaysia Cyberjaya daripada pelbagai latar belakang jantina, umur, status perkahwinan, jawatan dan bahagian. Oleh yang demikian, unit analisis bagi kajian ini adalah daripada kategori individu. Responden untuk kajian ini dipilih menggunakan kaedah persampelan secara rawak bagi mendapatkan penemuan generalisasi. Berdasarkan daripada jumlah populasi dan jadual Kriejcie and Morgan (1970) sebanyak 92 sample telah dipilih secara rawak.

3.7 Instrument Kajian

Kajian ini menggunakan soal selidik untuk mengumpul data primer. Soal selidik di adaptasi daripada penyelidikan yang lepas. Soal selidik telah dibahagikan kepada empat bahagian iaitu Bahagian A, B, C dan D. Skala yang digunakan dalam bahagian A,B dan C adalah *five-point likert scale*. Ia mempunyai lima pilihan iaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, neutral, setuju dan sangat setuju yang mewakili skala dari satu hingga lima. Butiran untuk setiap bahagian adalah seperti berikut:-

i. Bahagian A dan B: Gaya Kepimpinan

Bahagian A mewakili gaya kepimpinan transaksional yang mengandungi 8 soalan manakala Bahagian B mewakili gaya kepimpinan transformasional

yang mengandungi 12 soalan. Kedua-dua bahagian ini di adaptasi daripada *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* oleh (Bass and Avolio, 1995).

ii. Bahagian C : Tekanan Peranan

Bahagian C mewakili tekanan peranan yang mengandungi 14 soalan. Soalan bagi kedua-dua bahagian ini di adaptasi daripada Rizzo, House and Lirtzman (1970).

iii. Bahagian D: Demografi

Bahagian D mengandungi soalan berkaitan maklumat latar belakang responden. Terdapat 8 soalan dalam bahagian ini dan soalan berikut adalah jantina, umur, tempoh perkhidmatan, status dan kategori pekerjaan, tahap pendidikan, status perkahwinan dan bangsa.

3.8 Pengumpulan Data

Soal selidik telah dihantar kepada penyelia untuk mendapatkan kelulusan sebelum diagihkan kepada responden. Setelah mendapat kebenaran daripada penyelia, soal selidik telah dihantar melalui email kepada pegawai eksekutif yang diberikuasa untuk menghantar soal selidik tersebut kepada pekerja. Proses pengumpulan data dilakukan setelah mendapat kebenaran untuk menjalankan kajian bagi memastikan pekerja akan

melibatkan diri dalam kajian ini. Soal selidik dilakukan secara dalam talian iaitu *google form*.

Tujuan kajian telah dijelaskan dipermulaan laman soal selidik. Responden telah diyakinkan bahawa semua maklumat yang diberikan akan kekal sulit pada setiap masa dan hanya digunakan untuk kajian ini sahaja. Malah, responden juga tidak diminta untuk mendedahkan identiti mereka di dalam soal selidik tersebut. Seterusnya penyelidik mengumpul data daripada responden melalui muat turun data secara atas talian untuk dianalisa.

3.9 Ujian Perintis

Sebelum borang soal selidik diedarkan kepada responden untuk kajian sebenar, ujian perintis telah dijalankan. Soal selidik telah dihantar dikalangan pekerja di sebuah syarikat swasta. Ujian perintis ini melibatkan 20 orang pekerja di dalam syarikat ini dan memberikan maklum balas positif. Pekerja bersetuju bahawa perkara-perkara yang terdapat di dalam soal selidik adalah sesuai dan boleh difahami. Berikut disertakan keputusan ujian perintis:-

Jadual 3.1

Ringkasan Keputusan Ujian Kebolehpercayaan bagi Ujian Perintis

Pembolehubah	Cronbach's Alpha	Bilangan Item
Kepimpinan Transaksional	.846	8
Kepimpinan Transformasional	.878	12
Tekanan Peranan	.733	14

Keputusan ujian perintis ditunjukkan dalam jadual di atas. Anggaran kebolehpercayaan antara 0.6 dianggap mencukupi untuk tujuan kajian. Berdasarkan kepada keputusan di atas, ia dianggap boleh dipercayai.

3.10 Teknik Analisis Data

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 24 merupakan perisian yang digunakan untuk menganalisis data dalam kajian ini. Analisis instrumen kajian ini bergantung kepada statistik deskriptif iaitu pengiraan maksimum, minimum, sisihan piawai yang diperlukan untuk pelbagai item dan skala interval pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar (Sekaran & Bougie, 2013).

Analisis kekerapan juga digunakan terutamanya untuk demografi yang diukur menggunakan skala nominal. Kekerapan merujuk kepada kekerapan bilangan sub-kategori sesuatu fenomena tertentu berlaku (Sekaran & Bougie, 2013). Selain itu, kajian ini juga menggunakan analisis kebolehpercayaan untuk menguji konsistensi dan kestabilan item yang diukur. Analisis kebolehpercayaan juga digunakan untuk menunjukkan kekuatan ukuran atau skala yang digunakan sama ada ia konsisten atau stabil yang memerlukan beberapa item untuk dipadam bagi menghasilkan kebolehpercayaan yang lebih baik serta menunjukkan sama ada item itu berkorelasi positif atau tidak.

Jadual 3.2

Nilai Cronbach's Alpha dengan tahap kebolehppercayaan

Nilai Cronbach's Alpha	Tahap kebolehppercayaan
<0.6	Lemah
0.6 sehingga < 0.7	Sederhana
0.7 sehingga < 0.8	Baik
0.8 sehingga < 0.9	Lebih baik
> 0.9	Kuat

Sumber: Sekaran, U. (2013)

Nilai *Cronbach Alpha* yang diterima adalah 0.6 dan ke atas sahaja boleh digunakan. Item yang mempunyai nilai-nilai *Cronbach Alpha* yang rendah dan kurang daripada 0.59 tidak akan digunakan untuk proses analisis kerana ia tidak boleh dipercayai.

Analisis regresi digunakan untuk menguji pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar. Ia juga digunakan untuk menunjukkan sama ada hipotesis di terima atau tidak. Kajian ini juga bergantung kepada analisis korelasi melalui matrik korelasi pearson yang digunakan untuk menunjukkan kekuatan dan hala tuju hubungan pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar. Oleh itu, korelasi pearson dapat menyokong arah hubungan antara kedua-dua pembolehubah yang telah dihipotesiskan di permulaan kajian.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini menerangkan dapatan kajian yang telah dijalankan dalam kajian ini selaras dengan objektif yang dinyatakan dalam Bab 1. Perisian SPSS versi 24 telah digunakan untuk melakukan analisis statistik. Hipotesis yang dibangunkan dalam Bab 3 telah diuji dan kekuatan hubungannya juga dinyatakan. Beberapa kaedah statistik digunakan untuk menganalisis data. Demografi profil responden juga diterangkan. Seterusnya diikuti oleh penerangan keputusan analisis pembolehubah bersandar dan tidak bersandar menggunakan analisis kebolehpercayaan. Akhir sekali, keputusan ujian hipotesis juga diterangkan menggunakan ujian korelasi.

4.2 Kadar Maklum Balas

Dalam kajian ini, 120 soal selidik yang diagihkan, hanya 92 respon yang diterima dan boleh digunakan untuk analisis. Oleh itu, kadar respon adalah 76.7%.

Jadual 4.1

Kadar Maklum Balas

Jumlah Soal Selidik Diagihkan	Jumlah Soal Selidik Diterima	Peratusan (%)
120	92	76.7

4.3 Analisis Kekerapan (Frequency Analysis)

Berikut adalah taburan responden mengikut demografi:-

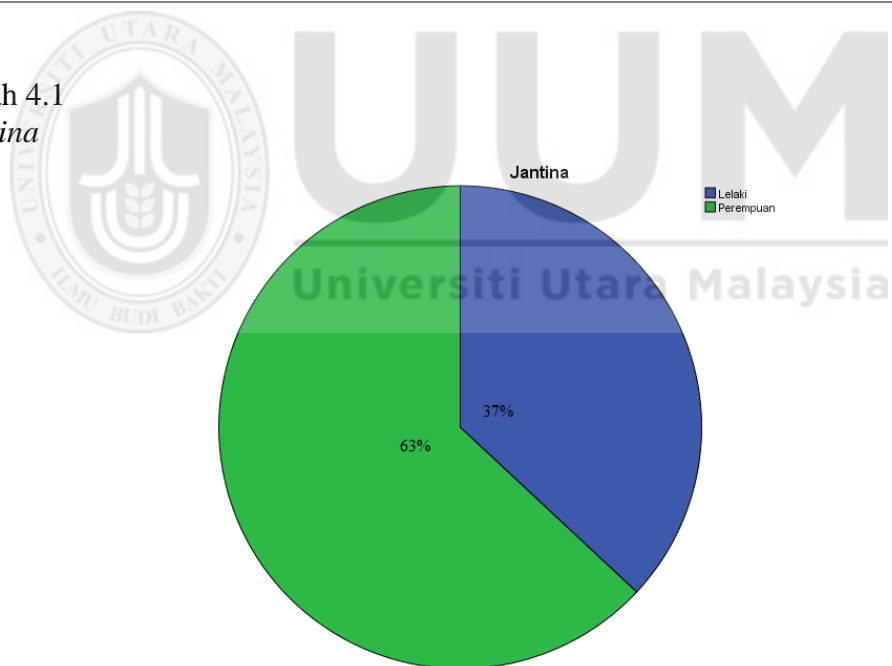
4.3.1 Jantina

Jantina responden ditunjukkan di dalam Jadual 4.2 dan Rajah 4.1. Secara keseluruhannya, majoriti responden adalah di kalangan perempuan iaitu sebanyak 58 orang (37%) dan 34 orang (63%) daripada lelaki.

Jadual 4.2
Jantina

	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	34	37.0
	Perempuan	58	63.0

Rajah 4.1
Jantina



4.3.2 Umur

Kategori umur responden ditunjukkan dalam Jadual 4.3 dan Rajah 4.2. Majoriti responden adalah di dalam julat umur 31 hingga 35 tahun dengan 46.7%. Manakala julat kedua tertinggi adalah di antara 26 hingga 30 tahun iaitu 20%. Seterusnya julat umur 20 hingga 25 tahun adalah mewakili 18%. Akhir sekali umur di antara 36 hingga 40 tahun dan yang terendah iaitu 12%.

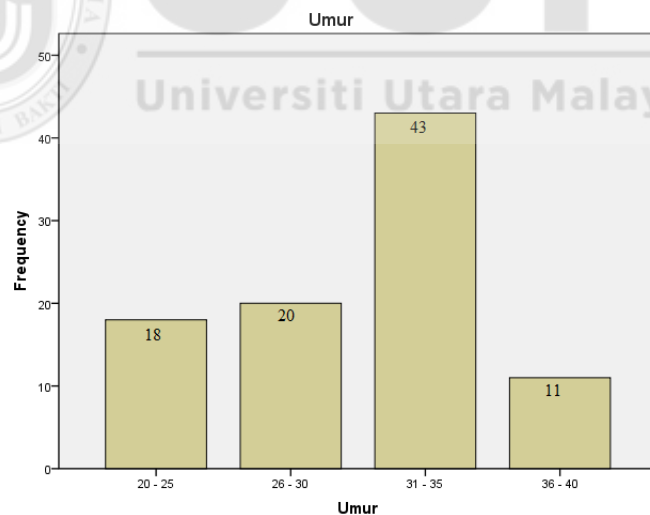
Jadual 4.3

Umur

	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Umur	20 - 25	18	19.6
	26 -30	20	21.7
	31 – 35	43	43
	36 - 40	11	11

Rajah 4.2

Umur



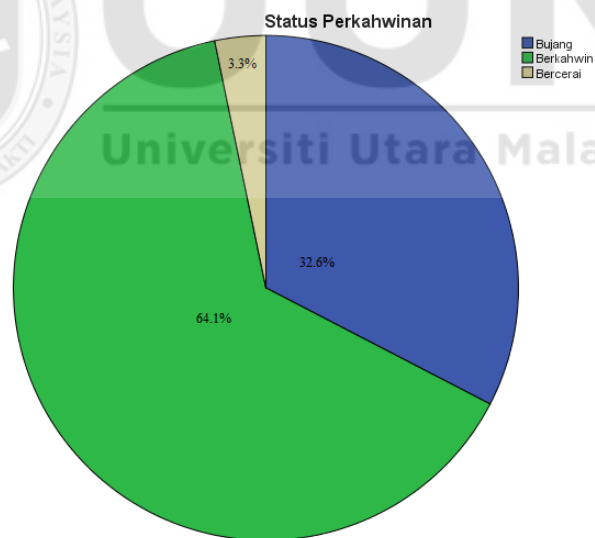
4.3.3 Status Perkahwinan

Berkenaan dengan status perkahwinan responden adalah ditunjukkan dalam Jadual 4.4 dan Rajah 4.3. Ia terdapat tiga kategori iaitu bujang, berkahwin dan bercerai. Kebanyakan responden adalah terdiri daripada yang telah berkahwin iaitu sebanyak 59 orang atau 64.1%. Manakala 30 orang di kalangan kategori bujang iaitu 32.6%. Bagi kategori yang bercerai adalah 3 responden atau 3.3%.

Jadual 4.4
Status Perkahwinan

	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Status Perkahwinan	Bujang	30	32.6
	Berkahwin	59	64.1
	Bercerai	3	3.3

Rajah 4.3
Status Perkahwinan



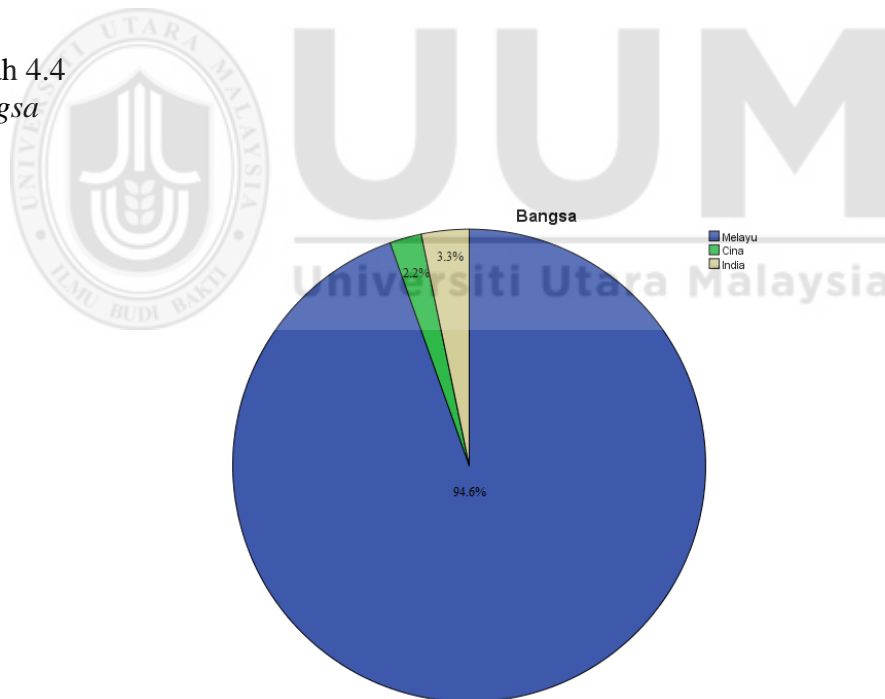
4.3.4 Bangsa

Dalam Jadual 4.5 dan Rajah 4.4 menunjukkan 87 orang daripada jumlah responden adalah daripada bangsa Melayu iaitu sebanyak 94.6%. Manakala India sebanyak 3 orang iaitu 3.32% dan seterusnya Cina sebanyak 2 orang dan 2.2%. Majoriti responden yang terlibat adalah daripada bangsa Melayu seperti sedia maklum bahawa kadar penyertaan pekerjaan lebih di monopoli oleh bangsa Melayu.

Jadual 4.5
Bangsa

	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Bangsa	Melayu	87	94.6
	Cina	2	2.2
	India	3	3.3

Rajah 4.4
Bangsa



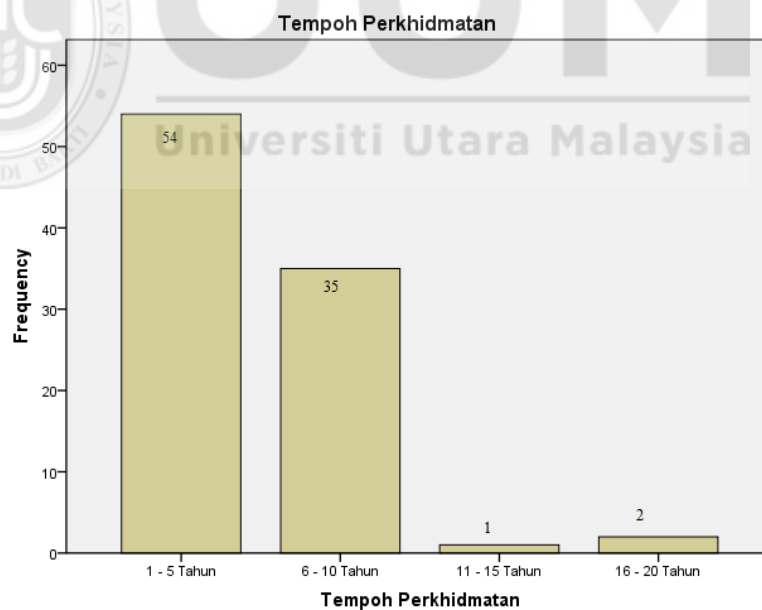
4.3.5 Tempoh perkhidmatan

Tempoh perkhidmatan adalah diwakili oleh Jadual 4.6 dan Rajah 4.5. Seramai 50 orang menyatakan bahawa mereka telah bekerja selama 1-5 tahun (54.3%). Manakala 40 orang telah bekerja selama 6-10 tahun (43.5%). Hanya terdapat 2 orang yang berkhidmat selama 16-20 tahun (2.2%).

Jadual 4.6
Tempoh Perkhidmatan

	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Tempoh Perkhidmatan	1 – 5 Tahun	54	58.7
	6 – 10 Tahun	35	38.0
	11 – 25 Tahun	1	1.1
	16 – 20 Tahun	2	2.2

Rajah 4.5
Tempoh Perkhidmatan



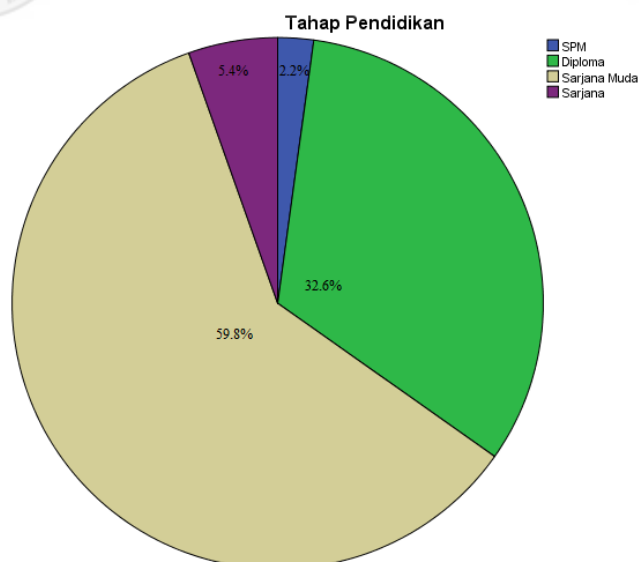
4.3.6 Tahap pendidikan

Kebanyakan responden mempunyai pengetahuan pendidikan yang terdiri daripada SPM, Diploma, Sarjana Muda serta Sarjana. Tahap pendidikan tertinggi adalah Sarjana Muda yang mewakili 62% atau 57 orang. Diikuti oleh Diploma sebanyak 31.5% atau 29 orang. Seterusnya adalah pendidikan peringkat Sarjana iaitu 4.3% atau 4 orang. Tahap pendidikan yang mewakili kekerapan terendah adalah SPM iaitu 2 orang atau 2.2%. Ini jelas menunjukkan tahap pendidikan Sarjana Muda memenuhi peluang pekerjaan di dalam organisasi.

Jadual 4.7
Tahap Pendidikan

	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Tahap Pendidikan	SPM	2	2.2
	Diploma	30	32.6
	Sarjana Muda	55	59.8
	Sarjana	5	5.4

Rajah 4.6
Tahap Pendidikan



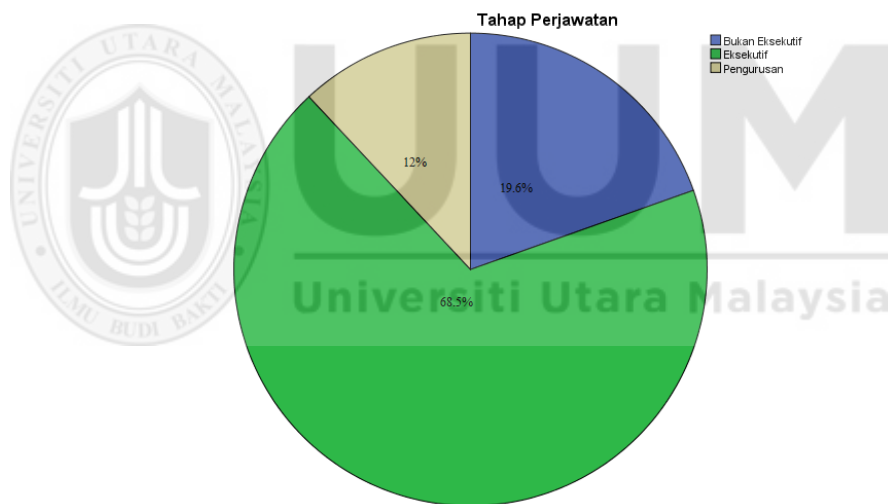
4.3.7 Tahap Perjawatan

Majoriti responden adalah daripada tahap eksekutif iaitu 69.6% yang bersamaan 64 orang. Sebanyak 21.7% iaitu 20 orang di kalangan bukan eksekutif. Hanya 8.7% iaitu 8 orang adalah dari pihak pengurusan.

Jadual 4.8
Tahap Perjawatan

	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Tahap Perjawatan	Bukan Eksekutif	18	19.6
	Eksekutif	63	68.5
	Pengurusan	11	12.0

Rajah 4.7
Tahap Perjawatan



4.4 Analisis Kebolehpercayaan (*Reliability Analysis*)

Menurut Sekaran and Bougie (2013) kebolehpercayaan koefisien adalah lebih baik apabila nilai hampir kepada 1.0 dan juga melebihi 0.80. Nilai 0.70 juga dianggap boleh diterima dan sekiranya nilai kebolehpercayaan kurang daripada 0.60 ia dianggap lemah (Sekaran & Bougie, 2013). Nilai kebolehpercayaan bagi setiap pembolehubah ditunjukkan di dalam Jadual 4.9. Ini menunjukkan bahawa semua pembolehubah dalam kajian ini menghasilkan nilai yang lebih daripada indikasi nilai yang boleh diterima.

Jadual 4.9
Analisis Kebolehpercayaan

Pembolehubah	Keputusan Kebolehpercayaan (Cronbach Alpha)
Gaya Kepimpinan Transaksional	.697
Gaya Kepimpinan Transformasional	.934
Tekanan Peranan	.860

4.5 Analisis Deskriptif (*Descriptive Analysis*)

Analisis deskriptif menggunakan min dan sisihan piawai untuk pembolehubah bersandar dan tidak bersandar ditunjukkan di dalam Jadual 4.10 di bawah:-

Jadual 4.10
Analisis Deskriptif

Pembolehubah	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kepimpinan Transaksional	92	2.38	4.75	3.3668	.50642
Kepimpinan Transformasional	92	2.00	5.00	3.3967	.70779
Tekanan Peranan	92	2.07	4.36	3.1623	.51715
N	92				

Jadual di atas menunjukkan tentang ringkasan keseluruhan statistik deskriptif untuk semua pembolehubah iaitu gaya kepimpinan transaksional dan transformasional serta

tekanan peranan. Min dan sisihan piawai bagi gaya kepimpinan transaksional adalah 3.3668 dan .50642 di ikuti oleh gaya kepimpinan transformasional iaitu 3.3967 dan .70779. Seterusnya tekanan peranan 3.1623 dan .51715. Ini menunjukkan ketiga-tiga pembolehubah mempunyai tahap min yang tinggi.

4.6 Analisis Korelasi (*Correlation Analysis*)

Analisis korelasi digunakan untuk menggambarkan kekuatan dan juga arah linear hubungan antara pembolehubah (Pallant, 2011). Analisa Korelasi digunakan untuk menentukan jika terdapat kewujudan hubungan antara dua pembolehubah. Hubungan antara pembolehubah sama ada positif atau negatif korelasi. Pekali Korelasi Pearson, r boleh mengambil pelbagai nilai dari +1 ke -1. Di mana nilai 1 mewakili korelasi positif, nilai 0 tidak menunjukkan korelasi antara pembolehubah dan nilai -1 mewakili korelasi negatif. Skala model menggambarkan hubungan antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar seperti yang dicadangkan oleh Pupim, Iwaki & Takeshita, (2013) adalah seperti berikut:-

- i. 0.70 dan ke atas – hubungan yang sangat kuat
- ii. 0.50 hingga 0.69 – hubungan yang kuat
- iii. 0.30 hingga 0.49 – hubungan yang sederhana
- iv. 0.10 hingga 0.29 – hubungan yang lemah
- v. 0.01 hingga 0.09 – hubungan yang sangat lemah

Jadual 4.11
Analisis Korelasi

Pembolehubah	Gaya Kepimpinan Transaksional	Gaya Kepimpinan Transformasional	Tekanan Peranan
Gaya Kepimpinan Transaksional	1		
Gaya Kepimpinan Transformasional	.454**	1	
Tekanan Peranan	.625**	.175	1

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*

Jadual 4.11 menunjukkan hubungan antara pembolehubah tidak bersandar iaitu gaya kepimpinan transaksional dan gaya kepimpinan transformasional dengan pembolehubah bersandar iaitu tekanan peranan.

Hubungan yang pertama adalah antara gaya kepimpinan transaksional dan tekanan peranan. Keputusan menunjukkan ($r=0.625^{**}$, $p<0.05$). Nilai ini mempunyai hubungan yang kuat. Ini menunjukkan terdapatnya hubungan positif antara gaya kepimpinan transaksional dan tekanan peranan. Hubungan yang kedua adalah antara gaya kepimpinan transformasional dengan tekanan peranan. Keputusan menunjukkan ($r=0.175$, $p>0.05$). Nilai ini mempunyai hubungan yang lemah. Oleh itu, gaya kepimpinan transformasional mempunyai hubungan negatif dengan tekanan peranan.

4.7 Analisis Regresi (*Regression Analysis*)

Analisis regresi berganda adalah satu prosedur untuk menganalisis hubungan antara pembolehubah bersandar dan tidak bersandar. Menurut Pallant (2011) pelbagai regresi membolehkan ramalan satu pembolehubah bersandar secara berterusan kepada

pembolehubah tidak bersandar. Ia boleh digunakan untuk menguji kuasa ramalan bagi satu set pembolehubah dan untuk mengukur pengaruh relatif setiap pembolehubah.

Terdapat dua pembolehubah tidak bersandar iaitu gaya kepimpinan transaksional dan gaya kepimpinan transformasional yang telah dikaji untuk menentukan pengaruhnya ke atas pembolehubah bersandar iaitu tekanan peranan. Butiran output regresi berganda dijelaskan dengan sewajarnya dalam jadual berikut:

Jadual 4.12
Analisis Regresi

Pembolehubah tidak bersandar	Pembolehubah bersandar (Tekanan Peranan) <i>Standardized Coefficients Beta</i>
Gaya Kepimpinan Transaksional	0.687
Gaya Kepimpinan Transformasional	-0.137
<i>R-Square</i>	0.405
<i>Adjust R Square</i>	0.392
<i>Sig. F Change</i>	0.000
<i>P<0.05^{***}</i>	

Berdasarkan Jadual 4.12 menunjukkan analisis regresi bagi tekanan peranan dengan gaya kepimpinan. Merujuk jadual tersebut nilai R Square adalah .405 yang mana 40.5% tekanan peranan adalah secara signifikan diterangkan oleh gaya kepimpinan. Terdapatnya hubungan positif yang signifikan di antara gaya kepimpinan transaksional dan tekanan peranan dengan *standardized beta value* 0.687 pada tahap signifikan 0.000. Manakala tekanan peranan mempunyai hubungan signifikan yang negatif dengan gaya kepimpinan transformasional iaitu *standardized beta value* -0.137 pada signifikan 0.138.

4.8 Ujian T (*T-Test*)

Keputusan ujian t digambarkan di dalam jadual di bawah:-

Jadual 4.13

Perbandingan mengikut jantina

	Jantina	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Tekanan	Lelaki	34	3.1366	.52116	.08938
Peranan	Perempuan	58	3.1773	.51876	.06812

Berdasarkan jadual 4.11 di atas menunjukkan perbezaan yang negatif di antara responden lelaki dan perempuan dari segi nilai min iaitu -0.04079. Nilai min bagi responden lelaki adalah 3.1366. Manakala nilai min bagi perempuan pula adalah 3.1773. Responden perempuan mengalami lebih sedikit tekanan peranan berbanding lelaki

Jadual 4.14

Ujian Lavene's

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Tekanan Peranan	Equal variances assumed	.029	.866	-.363	90	.717	-.04079	.11224
	Equal variances not assumed			-.363	68.992	.718	-.04079	.11238

Manakala jadual 4.14 menjelaskan bahawa tiada perbezaan signifikan diantara responden lelaki dan perempuan dalam mengalami tekanan peranan iaitu $t(-.363) = 68.992$ $p=0.718$.

4.9 Ujian Hipotesis

Berdasarkan kepada analisis regresi yang dijalankan untuk menentukan varian pembolehubah bersandar iaitu tekanan peranan dapat dijelaskan oleh pembolehubah tidak bersandar yang terdiri daripada gaya kepimpinan transaksional dan gaya kepimpinan transformasional. Ringkasan hipotesis yang diuji adalah seperti dibawah:-

4.9.1

Jadual 4.15 :

Ringkasan keputusan hipotesis

	Hipotesis	Keputusan
H ₁	Terdapatnya hubungan signifikan antara kepimpinan transaksional dan tekanan peranan	Diterima
H ₂	Terdapatnya hubungan signifikan antara kepimpinan transformasi dan tekanan peranan	Ditolak

4.10 Kesimpulan

Sebagai kesimpulannya, bab ini didedikasikan untuk menguji hipotesis yang dibangunkan dan dibincangkan dalam bab 3. Malah, bab ini juga membentang dan membincangkan penemuan dalam kajian ini. Semua ujian telah dianalisis dengan menggunakan SPSS versi 24 dan hasilnya diperoleh dengan menggunakan analisis tertentu seperti Korelasi Pearson dan analisis regresi. Bab seterusnya akan membincangkan penemuan, implikasi kajian, cadangan untuk penyelidikan di masa hadapan dan kesimpulan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan butiran penemuan analisis yang terdapat dalam bab sebelumnya. Bab ini mewakili perbincangan penyelidikan dan juga menyediakan cadangan mengikut penemuan yang berkaitan dengan keputusan gaya kepimpinan dan tekanan peranan. Bab ini juga membincangkan cadangan untuk kajian masa depan.

5.2 Perbincangan dan Dapatan Kajian

Keputusan kajian ini membantu mengembangkan gambaran mengenai cara kerja di pusat panggilan. Dalam gambaran yang lebih besar, pusat panggilan adalah seperti organisasi lain dengan peranan pekerjaan yang lain. Jika kembali kepada perbincangan tentang sifat pusat panggilan, ia dapat memahami hubungan ini. Pusat panggilan adalah persekitaran yang dinamik di mana pekerja mesti mengendalikan lebih banyak transaksi mempunyai kerumitan yang tinggi dengan jangkaan pengguna yang lebih tinggi. Sesungguhnya, pusat panggilan adalah persekitaran berstruktur (skrip dan formula didorong oleh sistem pengurusan akses pengguna). Sekiranya pemimpin tahu bahawa struktur dijaga oleh sifat operasi pusat panggilan, ia boleh menumpukan perhatian pada bahagian kepimpinan.

Cleveland dan Mayben (1997) berpendapat bahawa sifat utama pusat panggilan yang berkesan adalah penciptaan budaya yang menyokong pihak pengurusan. Maka,

pemimpin harus mempunyai beberapa ciri (Yao, Fan, Guo & Li, 2014). Pertama, pemimpin perlu tahu jangkaan pengikutnya dan memberi motivasi kepada pekerja mengikut usaha mereka. Mereka harus memimpin dengan contoh dan mempengaruhi pengikutnya secara kebaikan. Pemimpin harus memenangi sokongan, penghormatan dan kepercayaan pekerja dengan menunjukkan kebolehan, karisma dan menjadi baik dalam pembelajaran. Pemimpin harus prihatin terhadap keperluan pekerja yang berbeza dan membantu mengembangkan potensi pekerja. Selain itu juga, para pemimpin harus melahirkan visi dengan penuh inspirasi, jangkaan yang tinggi untuk pengikutnya merangsang keberkesanan diri sehingga melakukan usaha yang aktif bagi mencapai tujuan organisasi. Oleh itu, kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial yang mempunyai konsep dan komposisi yang berbeza dalam budaya yang berbeza (Hofstede, 2001). Gaya kepemimpinan yang berbeza mempunyai pengaruh yang berbeza terhadap tekanan peranan. Beberapa kajian menunjukkan bahawa persepsi pekerja terhadap tekanan dikaitkan dengan gaya kepemimpinan (Gill, Flascher & Shachar, 2006). Apabila pekerja menghadapi gaya kepemimpinan yang berbeza, tekanan dan tingkah laku kerja mungkin berbeza (Gill *et al*, 2006). Memahami pengaruh pelbagai jenis pemimpin ke atas tekanan peranan membantu meningkatkan keefisien organisasi dan prestasi pekerja.

5.2.1 Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transaksional dan Tekanan Peranan

Berdasarkan kepada dapatan kajian di Bab 4, hubungan gaya kepemimpinan transaksional dan tekanan peranan menunjukkan hubungan korelasi dan signifikan yang positif iaitu $r=.625$ dan $p<0.05$ (.000). Merujuk kepada perhubungan tersebut, kepemimpinan transaksional didapati mempengaruhi tekanan peranan pekerja. Penemuan

ini menerangkan bahawa pekerja sangat tertekan dengan tekanan secara teratur (Jolson, Dubinsky, Yammarino & Comer, 1993). Ia mungkin terdapat unsur pengawasan yang proaktif kepimpinan transaksional dalam kajian ini berfungsi untuk memberi para pekerja dengan rasa sentiasa diawasi. Sebagai contoh, ketika melayani pelanggan, serta pelanggan untuk dipertimbangkan, pekerja juga harus mempertimbangkan pengurus yang mengawasi mereka. Pemimpin transaksional memberi motivasi kepada pekerja dengan menyediakan pelbagai jenis ganjaran. Pemimpin transaksional juga memberi perhatian khusus kepada peranan dan tanggungjawab setiap pengikut kerana ia adalah penting untuk menjelaskan peranan setiap anggota pasukan untuk mencegah kes-kes tekanan peranan.

5.2.2 Hubungan antara Gaya Kepimpinan Transformasional dan Tekanan Peranan

Berdasarkan hasil keputusan yang dilakukan terhadap hubungan antara gaya kepimpinan transformasional dengan tekanan peranan di dalam jadual 5.2, ia menunjukkan bahawa korelasi pearson adalah sederhana iaitu $r=.175$. Kepimpinan transformational juga mempunyai hubungan signifikan negatif $p>0.05$ (.096). Oleh itu, kepimpinan transformasional mempunyai hubungan yang negatif terhadap tekanan peranan dan H_2 yang dibangunkan adalah di tolak. Dalam kajian lalu, kepimpinan transformasional di dapati dapat mengurangkan konflik peranan (Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996). Hampir semua model kepimpinan transformasional menganggap bahawa pemimpin transformasional meningkatkan sikap dan kepuasan kerja pengikutnya (Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990).

Pemimpin transformasional perlu menjelaskan matlamat para pengikut dan juga ganjaran luar jangka serta juga harus memberi arahan yang jelas kepada para pengikut bagi mengurangkan rasa kesamaran. Begitu juga yang diharapkan bahawa persefahaman yang jelas mengenai kepemimpinan transaksional sepatutnya sama dengan merendahkan perasaan kesamaran di kalangan pekerja. Kepimpinan transformasional menggalakan peranan yang jelas. Ia adalah hasil yang lebih baik kerana pemimpin transformasional cenderung menjelaskan peranan pekerja dengan menyatakan visi untuk memberi inspirasi kepada mereka mencapai matlamat bersama organisasi. Malah menurut kajian oleh MacKenzie et al. (2001) melaporkan bahawa hanya tingkah laku pemimpin transformasional mempunyai kaitan negatif terhadap kesamaran peranan dan tidak terdapat hubungan antara jangkaan prestasi tinggi dan sokongan individu terhadap kesamaran peranan.

Lebih khusus lagi, mengharapkan pemimpin untuk berkelakuan baik terhadap orang bawahannya melalui pertimbangan individu akan membantu pengikutnya berkaitan dengan masalah pekerjaan iaitu membantu mengelakkan orang bawahan daripada kurangnya kepuasan dengan persekitaran sosial dan kerja; pemimpin yang mempunyai pengaruh ideal menggalakkan orang bawahan untuk mencapai tahap prestasi tinggi kerana memberi tumpuan kepada sasaran yang lebih tinggi; motivasi inspirasi mendorong dan menonjolkan pengalaman stress yang dihadapi oleh orang bawahan; rangsangan intelektual menambah kepada idea sendiri dan cara melakukan sesuatu daripada orang bawahan.

Sebagai alternatif untuk mengurangkan tekanan secara langsung, pemimpin transformasional mungkin dapat menampunkan kesan tekanan kerja ke atas bebanan pekerja dengan mencipta sumber atau membantu pengikutnya untuk menyusun semula tekanan sebagai cabaran dan bukannya halangan. Pemimpin memberi inspirasi dan memberi motivasi kepada pengikut dengan membentuk kerja mereka menjadi sumber bermakna dan cabaran (Bass dan Riggio, 2006). Melihat pekerjaan seseorang sebagai sesuatu yang bermakna membolehkan pekerja melihat manfaat dalam tekanan kerja (Britt, Adler, & Bartone, 2001). Menggalakkan pekerja untuk mencari makna dalam tekanan atau melihatnya sebagai cabaran adalah cara untuk mempengaruhi proses penilaian. Dengan melihat tekanan peranan sebagai cabaran untuk diatasi daripada sebagai ancaman kepada hasil yang diinginkan, pengikut lebih cenderung untuk melibatkan diri dalam tingkah laku yang positif dan mungkin kurang teras akibat ketegangan (Lazarus & Folkman, 1984). Ringkasnya, peranan kepimpinan transformasional dalam mengurangkan tekanan peranan di tempat kerja dengan menyediakan visi dan harapan yang jelas; menggalakkan pengikut untuk mencari makna dan cabaran dalam kerja mereka dan memberi sokongan.

5.3 Impikasi Kajian

5.3.1 Implikasi Teori

Kajian ini telah menyerlahkan pengaruh dua gaya kepimpinan ke atas tekanan peranan pekerja. Adalah sukar untuk menentukan gaya kepimpinan yang paling sesuai kerana kedua-duanya memberikan tahap keputusan campuran. Secara keseluruhannya, dapat dikatakan bahawa kepimpinan transaksional mempunyai

pengaruh positif terhadap tekanan peranan iaitu cenderung meningkatkan tekanan pekerja. Penting untuk diperhatikan bahawa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh tidak langsung yakni negatif terhadap tekanan peranan pekerja.

Merujuk kepada kajian Nasuridin, Ramayah & Beng (2006), temuan mengenai hubungan positif antara konflik kerja dan tekanan adalah konsisten yang menunjukkan peningkatan peranan yang tidak sesuai menimbulkan tekanan di tempat kerja kerana ia membuatkan jangkaan yang sukar untuk dipenuhi. Manakala pekerja mengalami tekanan yang tinggi jika tekanan kerja adalah tinggi (Ram, Khoso, Shah, Chandio & Shaikih, 2011). Berdasarkan kajian ini menunjukkan bahawa Teori Pertukaran Sosial juga menyediakan platform yang berguna untuk memberi penjelasan sokongan sebagai rangka kerja untuk mengkaji hubungan pekerja dan pengurus. Kajian ini menambah kepada sumber pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan dan tekanan peranan di dalam organisasi. Konsep rangka kerja juga akan membimbing kepada perumusan teoretikal dan perancangan program dan polisi yang akan dibimbing terhadap tekanan dalam organisasi.

5.3.2 Implikasi Praktikal

Kajian ini mengisahkan betapa pentingnya kepemimpinan di dalam konteks sebuah organisasi dengan keupayaannya mempengaruhi keadaan kerja psikologi pekerja dan tingkah laku mereka. Khususnya, kepemimpinan transaksional mempunyai kaitan dengan peningkatan dalam persepsi tekanan peranan pekerja. Walaubagaimanapun, kepemimpinan transformasional juga didapati mempunyai hubungan negatif dengan

tekanan peranan. Oleh itu, penemuan ini mempunyai implikasi bukan hanya untuk pengurus tetapi personel yang bertanggungjawab terhadap latihan dan pengambilan pengurus. Seorang pemimpin yang ingin berusaha untuk mengurangkan tekanan peranan pekerja harus mencuba gaya kepimpinan transaksional.

Oleh itu, pemimpin dapat mencari penjelasan mengenai jangkaan terhadap apa yang diharapkan dari pekerja mereka untuk mengurangkan perasaan tekanan peranan. Mereka harus berhati-hati agar tidak mengawasi pekerja kerana ini dapat mengurangkan perasaan mereka terhadap kepuasan dan komitmen kerja. Ia kelihatan seolah-oleh terdapat keseimbangan antara kelebihan pemimpin. Mungkin ia adalah bidang tumpuan kepimpinan yang harus diberi perhatian. Sebagai contoh, pemimpin transaksional boleh mencuba untuk mengurangkan tekanan dan tumpuan ini dapat mengurangkan kesan secara langsung terhadap tekanan peranan. Seperti yang diketahui, gaya kepimpinan transaksional memberi fokus kepada mempromosikan pematuhan oleh pengikut melalui ganjaran motivasi intrinsik menjadi motivasi utama yang mendorong kepada tekanan peranan dengan memberi tumpuan kepada perasaan pekerja yang berkaitan dengan pekerjaan mereka dan menggalakkan pekerja untuk menikmati pekerjaan mereka serta membantu orang lain. Oleh itu, pemimpin yang ingin mencuba mengurangkan tekanan peranan pekerja hendaklah mencuba gaya kepimpinan transformasional.

Peningkatan persaingan di dalam industri perkhidmatan, di tambah pula dengan permintaan pelanggan yang lebih, rangkaian keuntungan perkhidmatan membantu

pemimpin untuk membangunkan tahap perkhidmatan dan kepuasan memberi kesan persaingan yang maksimum serta meluaskan jurang di antara pemimpin perkhidmatan dan pesaing. Kerangka rantai ini mewujudkan kesetiaan pekerja dan pelanggan iaitu sekiranya pekerja berpuas hati, ia akan memberi perkhidmatan yang cemerlang dan memberi kepuasan pelanggan menjadi kunci utama untuk industri perkhidmatan. Pekerja perlu berurusan dengan tuntutan daripada pemimpin serta keperluan dan kehendak pelanggan. Oleh kerana peranan merentasi sempadan, pekerja di dalam dilema sama ada untuk menyesuaikan perkhidmatan keperluan pelanggan atau mematuhi garis panduan dan prosedur organisasi. Dilema ini sering membawa kepada tekanan peranan kerja. Oleh itu, pemimpin boleh mewujudkan persekitaran kerja yang memberi sokongan dan membantu orang bawahan menanamkan keyakinan dan meningkatkan motivasi. Di samping itu juga, pemimpin boleh menggunakan pertimbangan individu dengan bertindak sebagai model peranan untuk menyelia dan memperluas peluang kemajuan kerjaya dan pertumbuhan personal pengikutnya. Ia juga akan membimbing mereka dalam menguruskan konflik peranan dan mengelakkan kesamaran dalam industri untuk produk/perkhidmatan berkualiti yang lebih baik. Ahmed, Nawaz, Usman, Shaukat, Ahmad dan Iqbal (2010) mengesahkan bahawa produk dan kualiti perkhidmatan dikaitkan dengan pencegahan konflik peranan dan kesamaran peranan di dalam organisasi.

5.4 Limitasi Kajian

Kajian ini mempamerkan limitasi yang perlu dipertimbangkan. Pertama, saiz sampel hanya terdiri daripada satu organisasi iaitu Pusat Rangkaian Operasi Telekom Malaysia di Cyberjaya. Limitasi ini disebabkan oleh kekangan masa dan faktor lain

yang tidak dapat dielakkan. Kedua, kajian ini hanya menggunakan dua pembolehubah tidak bersandar sahaja iaitu gaya kepimpinan transaksional dan gaya kepimpinan tranformasional. Manakala tekanan peranan mewakili pembolehubah bersandar. Kemungkinan untuk mengenalpasti pembolehubah yang boleh atau sepatutnya dimasukkan dalam kajian adalah sukar.

5.5 Cadangan Kajian

Untuk kajian masa depan, ia akan menjadi lebih menarik untuk mengkaji isu gaya kepimpinan dan tekanan peranan dari perspektif yang berbeza memandangkan kajian ini hanya memberi tumpuan kepada konflik peranan dan kesamaran peranan yang mewakili tekanan peranan. Sebagai contoh tekanan peranan dapat diperluaskan dengan memasukkan pembolehubah lain seperti bebanan peranan untuk mengukuhkan struktur model aspek negatif. Secara alternatif juga, ia boleh dikaji berkaitan kesan kepada aspek negatif tekanan peranan iaitu kepuasan kerja yang terdiri daripada kepuasan dengan penyeliaan, rakan sekerja, kerja, gaji dan kenaikan pangkat (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Malah ia juga boleh memasukkan pembolehubah pengantara dalam teori kerangka kerja.

Sebagai tambahan, skop kajian mengenai gaya kepimpinan terhadap tekanan peranan di kalangan pekerja dapat diperluaskan sehingga ia akan mencakupi lebih sampel kajian. Penglibatan dari pelbagai organisasi akan lebih menarik kerana ia mempunyai lebih banyak cabaran dan tekanan dari kepelbagaian tenaga kerja. Sekiranya penyelidikan dalam satu industri boleh membantu mengatasi potensi kesan luaran dan

kekeliruan (Bell & Menguc, 2002; Liao & Chuang, 2007), ia sememangnya merupakan faktor yang mengehadkan berkaitan dengan kebolehubahsuaian keputusan. Bagi melihat keberkesanan kepimpinan dari segi silang budaya, ia juga berupaya diperluaskan kepada industri perkhidmatan yang lain (Avolio, 2007) untuk mengetahui sama ada terdapat perbezaan terhadap hubungan tersebut. Malah, ia juga mungkin dapat meneliti hubungan dari gaya kepimpinan yang lain dengan tekanan peranan. Mengulangi kajian ini dalam persekitaran yang lain pasti akan membuat penemuan yang diperolehi dalam perkara yang lebih relevan.

5.6 Kesimpulan

Kepimpinan dianggap sebagai isu utama dalam organisasi dan amalan kepimpinan berkesan dilaporkan mempunyai hubungan positif dengan peningkatan dan penambahbaikan prestasi dan keberkesanan organisasi (Skogstad, 2007). Pemimpin adalah individu yang menginspirasi tindakan dan visi secara positifnya mempengaruhi dan mempercepatkan proses pertukaran idea dan pengetahuan. Peningkatan prestasi kerja adalah kritikal untuk merumuskan hubungan yang kukuh di antara pemimpin dan pengikutnya. Oleh itu, kajian ini dijalankan untuk mengkaji hubungan di antara gaya kepimpinan dan tekanan peranan. Hasil daripada kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan diantara kepimpinan transaksional dengan tekanan peranan. Manakala kepimpinan tranformasional tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan tekanan peranan.

Kajian ini menjadikan pemimpin di pusat rangkaian operasi menyedari keperluan untuk mengenalpasti faktor tekanan peranan di kalangan pekerja kerana fenomena psikologi ini boleh menjejaskan prestasi dan produktiviti mereka. Dengan mengenali tekanan, latihan dan bimbingan yang sesuai dapat diberikan kepada pekerja yang dipilih dan persekitaran kerja juga dapat ditingkatkan untuk membantu para pekerja memiliki tempat kerja yang lebih baik. Semoga kajian ini dapat membantu syarikat-syarikat yang berorientasikan perkhidmatan terutamanya di pusat rangkaian operasi dalam meningkatkan tahap prestasi mereka melalui peningkatan kualiti pekerja mereka. Pengiktirafan pekerja oleh pengurusan serta pengukuhan keyakinan pekerja terhadap kecekapan melalui program latihan menjadi kunci untuk menjaga prestasi tinggi pekerja pusat panggilan.



RUJUKAN

- Abdulhafith, Y.A, (2017). Leadership Styles of Nurse Managers and Their Effects on Nurse and Organisational Performance, Issues and Problems. *International Journal of Information Research and Review*. 4(9), 4516-4525.
- Ackfeldt, A., & Malhotra, N. (2013). Revisiting the role stress-commitment relationship. Can managerial interventions help?, *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 353-374.
- Adıgüzel, Orhan ,(2012), İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, *International Alanya Faculty of Business Administration Journal*, 4(3), 163-169
- Ahmed, I., Nawaz, M., Usman, A., Shaukat, M., Ahmad, N., & Iqbal, H. (2010). Impact of Service Quality on Customers' Satisfaction: Empirical evidence from telecom sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1(12), 98-113.
- Aiello, J.R., & Kolb, K.J. (1995). Electronic Performance Monitoring: A Risk Factor for Workplace Stress. In S. Sauter & L.R. Murphy (Eds.), *Organizational Risk Factors for Job Stress*. Washington, DC: *American Psychological Association*, 163–180.
- Alexandros-Stamatios G. A., Matilyn J.D., and Cary L.C., 2003. Occupational Stress, Job satisfaction, and health state in male and female junior hospital doctors in Greece, *Journal of Managerial Psychology*, 18(6), 592-621.
- Al – Sardia, S., & Ahmad, H. (2014). The moderating effect of role stressor on the influence of evolutionary process change factors in internal customer satisfaction in Telecommunication in Jordan. *Asian Social Science*, 10(4), 114-130.
- Anwar, F., & Ahmad, U. N. U.(2012). Mediating role of organizational commitment among leadership styles and employee outcomes. an empirical evidence from

telecom sector of Pakistan. *International Journal of Research in Economics & Social Sciences*. 2(3), 116-151

Avolio, Bruce J. (2007). Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory- Building, *American Psychologist*, 62(1): 25-33.

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951–968.

Bass, Bernard M. (1985a) *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press.

Bass, Bernard M. (1990a) Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: *Theory, Research & Managerial Applications* (3rd Ed.), New York: The Free Press

Bass, Bernard M. & Bruce J. Avolio (1995) *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Rater Form (5x-Short)*, Palo-Alto, CA: Mind Garden Inc.

Bass B. M. (1997) The ethics of transformational leadership, KLSP: *Transformational Leadership*, Working Papers.

Bass, Bernard M. & Ronald E. Riggio (1998). *Transformational Leadership* (1St Ed.), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. *Mahwah, NJ: Erlbaum*.

Baerga, J. A. (2008). *The relationship between organizational role stress of project managers and voluntary turnover and intention to leave*. IABR & TLC Conference Proceedings.

- Beauchamp, M. R., Bray, S. R., Eys, M. A., & Carron, A. V. (2003). The effect of role ambiguity on competitive state anxiety. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 25, 77e92.
- Bell, Simon & Bulent Menguc (2002). The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality, *Journal of Retailing*, 78(2): 131-146.
- Bettencourt, Lance A., Kevin P. Gwinner & Matthew L. Meuter (2001). A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 86(1): 29- 41.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- Bettencourt, Lance A., Stephen W. Brown & Scott B. MacKenzie (2005). Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents, *Journal of Retailing*, 81(2): 141-157.
- Brunel, O., & Grima, F. (2010). Dealing with work-school conflict: An analysis of coping strategies. *M@n@gement*, 13(3), 172-204.
- Bunmi, O. (2007). Effects of leadership style on job related tension and psychological sense of community in work organizations: a case study of four organizations in Lagos State, Nigeria, Bangladesh. *Journal of Sociology*, 14(2), 45-73.
- Burgess, Robert L. & Ted L. Huston, Eds. (1979) *Social Exchange in Developing Relationships*, London: Academic Press.
- Chadwick-Jones, J. K. (1976) *Social Exchange Theory: Its Structure and Influence in Social Psychology*, London: Academic Press.
- Choi, S., Cheong, K. J., & Feinberg, R. A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job

burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality*, 22, 492–516

Clinebell, S., Škudienė, V., Trijonyte, R., & Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science*, 6(1), 139-152.

Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005), Social exchange theory: an interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31, 874-900.

Dean, A.M., & Rainnie, A. (2009). Frontline employees' views on organizational factors that affect the delivery of service quality in call centers. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 326-337.

De Ruyter, K. O., Martin Wetzels, & Richard Feinberg. (2001). Role stress in call centers: Its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of Interactive Marketing* 15.2: 23-35.

Dienhart, John R., Mary B. Gregoire, Ronald G. Downey & Patrick K. Knight (1992). Service Orientation of Restaurant Employees, *International Journal of Hospitality Management*, 11(4): 331-346.

Dóci, E., & Hofmans, J. (2015). Task complexity and transformational leadership: The mediating role of leaders' state core self-evaluations. *The Leadership Quarterly*, 26, 436–447.

Dosumu, A., G., & Olusanya, O. (2011) Evaluation of leadership and employee commitment to work in Nigeria Bottling Company. *Studies in Sociology of Science*. 2(2): 62-68.

DuBois, M., Koch, J., Hanlon, J., Nyatuga, B., & Kerr, N. (2015). Leadership Styles of Effective Project Managers: Techniques and Traits to Lead High Performance Teams. *Journal Of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing*, 7(1), 30-46.

- Fisher, R.J. (2000), Intergroup conflict, in Deutsch, M. and Coleman, P.T. (Eds), *The Handbook of Conflict Resolution* (pp. 166-185). Jossey-Bass Publishers, San-Francisco, CA.
- Gill, A.S., Flaschner, A.B. and Shachar, M. (2006), "Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(60). 469-481.
- Golpelwar, M.K. (2016). *Global Call Centre Employee in India Work and Life between Globalization and Tradition*, 1st Ed. Gabler Verlag.
- Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 397–418.
- Gronlund, A. 2007. More control, less conflict? Job demand–control, gender and work–family conflict. *Gender, Work & Organization* 14(5): 476–97.
- Harry, N. (2014). *Constructing a psychological coping profile for call centre agents* (Unpublished doctoral thesis). University of South Africa, Pretoria, South Africa.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hang-yue, N., Foley, A., & Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 2133-2146. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190500315141>.
- Heath, Anthony (1976) *Rational Choice and Social Exchange*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hofstede, G.H. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage, London.

- Hogan, Joyce, Robert Hogan & Catherine M. Busch (1984). How to Measure Service Orientation, *Journal of Applied Psychology*, 69(1): 167-173.
- Holländer, Heinz (1990). A Social Exchange Approach to Voluntary Cooperation, *American Economic Review*, 80(5): 1157-1167.
- Hoppner, Jessica J., David A. Griffith, & Ryan C. White (2015), Reciprocity in Relationship Marketing: A Cross-Cultural Examination of the Effects of Equivalence and Immediacy on Relationship Quality and Satisfaction with Performance, *Journal of International Marketing*, 23 (4), 64–83.
- House, Robert J. & John R. Rizzo (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3): 467-505.
- Jackson, Susan E. & Randall S. Schuler (1985). A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1): 16-78.
- Jolson, Marvin A., Alan J. Dubinsky, Francis J. Yammarino & Lucette B. Comer (1993). Transforming the Salesforce with Leadership, *Sloan Management Review*, 34(3): 95-106.
- Jones, Gareth R. (2007), *Organizational Theory, Design, and Change*, Fifth Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Jones, E., Katak, D. M., Futrell, C. M., & Johnston, M. W. (1996). Leader behavior, work-attitudes, and turnover of salespeople: An integrative study. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(2), 13-23.
- Judge, Timothy A. & Ronald F. Piccolo (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.

- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kahn, R.L., & Quinn, R.P. 1970. Role stress: *A framework for analysis*, In A. McLean (Ed.), *Occupational mental health*, New York: Wiley.
- Katz, Daniel & Robert L. Kahn (1966) *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- Kelley, Scott W. (1992). Developing Customer Orientation Among Service Employees, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1): 27-36.
- Kensbock, J. M., and Boehm, S. A. (2015). The role of transformational leadership in the mental health and job performance of employees with disabilities, *The International Journal Human Resource Management*. 27, 1580–1609.
- Koustelios, A., Theodorakis, N. and Goulimari, D. (2004), Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece, *The International Journal of Educational Management*, Vol. 18 No. 2, 87-92
- Krejcie R. V. & Morgan D.W. (1970) *Determining Sample Size For Research Activities*. *Educational And Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lankau, M., Carlson, D. S., & Nielson, T. R. (2006). The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (2), 308-322.
- Leedy, P.D., & Ormrod, J.E, (2001). *Practical research: Planning and design*. 7th ed., Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Lenaghan JA, Sengupta K (2007). Role conflict, role balance and affect: A model of well-being of the working student. *J. Behav. Appl. Manage.* 9(1): 88-109.

- Levi-Strauss, Claude (1969) *The Elementary Structures of Kinship*, London: Eyre and Spottiswoode.
- Lin, Weipeng, (2015). A double-edged sword: The moderating role of conscientiousness in the relationships between work stressors, psychological strain, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 36.1, 94-111.
- Liao, Hui & Aichia Chuang (2007). Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships, *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1006- 1019
- Lok, P and Crawford, J (2004), The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment – A Cross National Comparison, *Journal of Management Development*, 23(4)
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5), 587-611.
- Lytle, Richard S., Peter W. Hom & Michael P. Mokwa (1998). SERV OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation, *Journal of Retailing*, 74(4): 455-489.
- MacKenzie, Scott B. Philip M. Podsakoff & Gregory A. Rich (2001) Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2): 115-134.
- Madare, J.M., Dawson, M., Neal, J.A., (2013). Hotel managers' perceived diversity climate and job satisfaction: *the mediating effects of role ambiguity and conflict*. Int. J. Hospitality Manage. 35, 28–34, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.001>.
- Mahfuz Judeh. (2011). *Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship between Socialization and Organizational Commitment*. IBR. 4(3): 171-181.

- Mayuri D., Meghendra S., Harshal H., Sachin P., Vivek B., (2016). *Understanding Impact of Stress on Workplace Outcomes Using an Agent Based Simulation*. Society for Modeling & Simulation International.
- Mellor,D, Moore,KA and Siong,ZM (2014), *The role of general and specific stressors in the health and well-being of call centre operators*, Work, pp. 1-35
- Merton, Robert K. 1940. *Bureaucratic structure and personality*. *Social Forces*. *Social theory and social structure*. New York: Free Press. 18:560–68
- Maree, J. G. (2013). Latest developments in career counselling in South Africa: Towards a positive approach. *South African Journal of Psychology*, 43, 409–421.
- Masterson, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman & M. Susan Taylor (2000) Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships, *Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748.
- Miles, Robert H. and William D. Perreault, Jr. (1980). *Organizational Role Conflict: Its Antecedents and Consequences*, in Katz, Daniel, Robert L. Kahn and J. Stacy Adams (Eds.) *The Study of Organizations: Findings from Field and Laboratory*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers: 136-156.
- Mohamad, N.I., Ismail, A., Mohamad, N.M, Ahmad, S., & Yahya,Z. (2016). *Role Ambiguity and Role Overload as important predictors of work-family conflict*, *Humaniora*, 7(4). 473-483.
- Mohammed, U. D., Yusuf, M. O., Sanni, I. M., Ifeyinwa, T. N., Bature, N. U. & Kazeem, A. O. (2014). The relationship between leadership styles and employees' performance in organisation. A case study of selected business organisations in Federal Capital Territory, Abuja, Nigeria. *European Journal of Business and Management*. 6 (29): 1-11
- Mohiuddin, Z.A. 2017. Influence of Leadership Style on employees performance: evidence from literatures. *Journal of Marketing and Management*. 8(1): 18-30.

- Mullins L., (2004). *Management and Organisational Behaviour*, Pearson Higher Education FT Prentice Hall
- Munir, F., Nielsen, K., & Carneiro, I.G. (2010). Transformational leadership and depressive symptoms: A prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 120(1), 235–239
- Murat, Y. (2014). The Effects of Role Ambiguity and Role Conflicts Experienced by Employees of the Hotels on Their Customer Oriented Pro-Social Service Behaviors. *The Macrotheme Review* 3(7), SI 2014
- Muzaare, G. (2016) Management of Integrated Development Programmes in Ibanda and Kiruhura districts in Western Uganda. *KIU Journal of Social Sciences*. 2(2): 7–17.
- Nahavandi, A. (2002). *The art and science of leadership*.3rd ed. Upper Saddle River, nj: Prentice Hall
- Nasurdin, A.M., Ramyah, T., & Beng, Y.C (2006). Organizational structure and organizational climate as potential predictors of job stress: Evidence from Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 16(2), 116-129.
- Odumeru, J.A. & Ifeanyi, G.O. (2013). Transformational vs transactional leadership theories: evidence in literature, *International Review of Management and Business Research*, 1(2), 355-361.
- Oladipo K. S., Jamilah O., Abdul daud S., Jeffery L. D. & Salami D. K., (2013). Review of leadership theories and Organizational performances, *International Business Management Journal*, 7(1), 50-54
- Onyemah, Vincent. (2008). Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 299–313,

- Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS Australia*
- Pillai, R., Chester A. S., & Eric S. W., (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study, " *Journal of Management*, 25(6): 897-933.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman & Richard Fetter (1990) Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie & William H. Bommer (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Management*, 22(2): 259-298.
- Porter, Lyman W., Richard M. Steers, Richard T. Mowday & Paul V. Boulian (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.
- Prokesch, Steven E. (1995). Competing on Customer Service: An Interview with British Airways' Sir Colin Marshall, *Harvard Business Review*, November-December: 101-112.
- Pupim, D., Iwaki Filho, L., Takeshita, W. M., & Iwaki, L. C. V. (2013). Evaluation of accuracy of portable fingertip pulse oximeter, as compared to that of a hospital oximeter with digital sensor. *Indian Journal of Dental Research*, 24(5), 542.
- Ram, N., Khoso, I., Shah, A. A., Chandio, F.R. & Sheikh, F.M. (2011). Role conflict and role ambiguity as factors in work stress among managers: a case study of manufacturing sector in Pakistan. *Canadian Center of Science and Education* 7, (2).
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and role ambiguity in complex organization. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.

- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2007) *Management* (9th ed.). London: Prentice- Hall.
- Sarah, D. & Dorman, C. (2015). Customer-Related Social Stressors. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 165–181.
- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived organizational Politics. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Scaubroeck, John, Simon S. K. Lam & Sandra E. Cha (2007). Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance, *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1020-1030.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). Edisi 6. *Research Methods for Business*
- Sharp, G., & Shieff, R. (1992). Work experience: The perks and perils for employers. *Education & Training*, 34(2), 27-29.
- Shepell·fgi Research Group (2008). *Employee Health and Well Being* Vol. 2, Issue 1.
- Singh, Jagdip (1998). Striking A Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople, *Journal of Marketing*, 62(3): 69- 86
- Sinha, V. & Subramanian, K. 2012. Organizational role stress across three managerial levels: A comparative study. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(5): 70-77.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well being, behaviours and style assoicated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 24(2), 107–139

- Suri S, Rizvi S,. (2008). Mental health and stress among call center employees, *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(2), 215-220
- Tahir Saeed, Shazia Almas, M. Anis-ul-Haq, GSK Niazi, (2014) "*Leadership styles: relationship with conflict management styles*", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 25 Issue: 3, pp.214-225 <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>
- Teal, Thomas (1991) Service Comes First: An Interview with USAA's Robert F. McDermott, *Harvard Business Review*, September-October: 117-127.
- Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Lu, V. N., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Plewa, C. (2014). Career adaptation: The relation of adaptability to goal orientation, proactive personality, and career optimism. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 39–48.
- Trayambak, S., Kumar, P., & Jha, A. N. (2012). A conceptual study on role stressors, their impact and strategies to manage role stressors. *IOSR Journal of Business and Management*, 4(1), 44-48.
- Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000). Jackson & Schuler (1985) revisited: A metaanalysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155–169.
- Tuten, T. L., P. E. Neidermeyer. 2004. Performance, satisfaction, and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research* 57,(1), 26–34.
- Walker, O.C., Jr., Churchill, G.A., Jr., & Ford, N.M. (1975). Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Marketing*, 39 (January), 32–39.
- Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79-89.

- Warrilow, S (2012) Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change. [Retrieved 15/03/2013]. http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Warrilow
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G., Wecking, C. & Moltzen, K. (2006). Working Motivation, Organizational Identification, and Well-being in Call Centre Work. *Work & Stress*, 17, 237-254
- Wegner, L. (2004). Organizational leaders and empowered employees: *The relationship between leadership styles, perception of styles, and the impact on organizational outcomes*. Capella University. From ProQuest database
- Wilk, S. L., & Moynihan, L. M. (2005). Display Rule "Regulators": The Relationship between Supervisors and Worker Emotional Exhaustion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 917-927.
- Yao, Y.H., Fan, Y.Y., Guo, Y.X. and Li, Y (2014) Leadership, Work Stress, and Employee Behavior. *Chinese Management Studies*, 8(2)
- Yammarino, Francis J. and Bernard M. Bass (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis, *Human Relations*, 43(10): 975-995.
- Ying Hsieh, (2015). *The Relationship of Manager's Leadership Style, Job Stress and Job Satisfaction – A Study of Interns in 5- Star Hotels in Tainan City*. Proceedings of the Third Asia-Pacific Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (AP15Singapore Conference) ISBN: 978-1-63415-751-3
- Yukl, Gary (1997) *Leadership in Organizations* (3'd Ed.), New York: Prentice-Hall International.
- Yukl, Gary (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.
- Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee

role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 745–756.

Zacher, H. (2014). Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 21–30.

Zhang, R. P., Tsingan, L., & Zhang, L. P. (2013). Role Stressors and Job Attitudes: A Mediated Model of Leader-Member Exchange. *The Journal of Social Psychology*, 153(5), 560-576.
<http://dx.doi.org/10.1080/00224545.2013.778812>

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003), *Service marketing: Integrating customer focus across the firm* (3rd ed.). Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.



LAMPIRAN A: UJIAN KEBOLEHPERCAYAAN

1. Gaya Kepimpinan Transaksional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.697	.714	8

2. Gaya Kepimpinan Transformasional

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.934	.938	12

3. Tekanan Peranan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	92	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	92	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.860	.859	14

LAMPIRAN B: ANALISIS DISKRIPTIIF

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MTransaksionalLeadership	92	2.38	4.75	3.3668	.50642
MTransformasionalLeadership	92	2.00	5.00	3.3967	.70779
MRoleStressor	92	2.07	4.36	3.1623	.51715
Valid N (listwise)	92				

LAMPIRAN C: ANALISIS KEKERAPAN

1. Jantina

Jantina					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lelaki	34	37.0	37.0	37.0
	Perempuan	58	63.0	63.0	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

2. Umur

Umur					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 25	18	19.6	19.6	19.6
	26 - 30	20	21.7	21.7	41.3
	31 - 35	43	46.7	46.7	88.0
	36 - 40	11	12.0	12.0	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

3. Status Perkahwinan

Status Perkahwinan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bujang	30	32.6	32.6	32.6
	Berkahwin	59	64.1	64.1	96.7
	Bercerai	3	3.3	3.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

4. Bangsa

Bangsa					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Melayu	87	94.6	94.6	94.6
	Cina	2	2.2	2.2	96.7
	India	3	3.3	3.3	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

5. Tempoh Perkhidmatan

Tempoh Perkhidmatan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 Tahun	54	58.7	58.7	58.7
	6 - 10 Tahun	35	38.0	38.0	96.7
	11 - 15 Tahun	1	1.1	1.1	97.8
	16 - 20 Tahun	2	2.2	2.2	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

6. Tahap Pendidikan

Tahap Pendidikan					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPM	2	2.2	2.2	2.2
	Diploma	30	32.6	32.6	34.8
	Sarjana Muda	55	59.8	59.8	94.6
	Sarjana	5	5.4	5.4	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

7. Tahap Perjawatan

		Kategori Pekerjaan			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bukan Eksekutif	18	19.6	19.6	19.6
	Eksekutif	63	68.5	68.5	88.0
	Pengurusan	11	12.0	12.0	100.0
	Total	92	100.0	100.0	

LAMPIRAN D: ANALISIS KORELASI

Gaya Kepimpinan Transaksional, Gaya Kepimpinan Transformasional, Tekanan Peranan

		Correlations		
		MTransaksional Leadership	MTransformasional Leadership	MRoleStressor
MTransaksional Leadership	Pearson Correlation	1	.454**	.625**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	92	92	92
MTransformasional Leadership	Pearson Correlation	.454**	1	.175
	Sig. (2-tailed)	.000		.096
	N	92	92	92
MRoleStressor	Pearson Correlation	.625**	.175	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.096	
	N	92	92	92

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN E: ANALISIS REGRESI

		Correlations		
		MRoleStressor	MTransaksional Leadership	MTransformasionalLeadership
Pearson Correlation	MRoleStressor	1.000	.625	.175
	MTransaksionalLeadership	.625	1.000	.454
	MTransformasionalLeadership	.175	.454	1.000
Sig. (1-tailed)	MRoleStressor	.	.000	.048
	MTransaksionalLeadership	.000	.	.000
	MTransformasionalLeadership	.048	.000	.
N	MRoleStressor	92	92	92
	MTransaksionalLeadership	92	92	92
	MTransformasionalLeadership	92	92	92

Variables Entered/Removed ^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	MTransformasionalLeadership, MTransaksional Leadership		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: MRoleStressor

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.637 ^a	.405	.392	.40326

a. Predictors: (Constant), MTransformasionalLeadership, MTransaksionalLeadership

b. Dependent Variable: MRoleStressor

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.864	2	4.932	30.329	.000 ^a
	Residual	14.473	89	.163		
	Total	24.338	91			

a. Predictors: (Constant), MTransformasionalLeadership, MTransaksionalLeadership

b. Dependent Variable: MRoleStressor

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.141	.296		3.848	.000	.552	1.730					
MTransaksionalLeadership	.702	.094	.687	7.489	.000	.516	.888	.625	.622	.612	.794	1.260
MTransformasionalLeadership	-.100	.067	-.137	-1.498	.138	-.234	.033	.175	-.157	-.122	.794	1.260

a. Dependent Variable: MRoleStressor

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	MTransaksional Leadership	MTransformasional Leadership
1	1	2.967	1.000	.00	.00	.00
	2	.022	11.509	.23	.07	.95
	3	.011	16.602	.77	.93	.04

a. Dependent Variable: MRoleStressor

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5730	4.1644	3.1623	.32924	92
Std. Predicted Value	-1.790	3.044	.000	1.000	92
Standard Error of Predicted Value	.042	.147	.068	.025	92
Adjusted Predicted Value	2.5334	4.2655	3.1651	.33262	92
Residual	-.72128	1.00752	.00000	.39881	92
Std. Residual	-1.789	2.498	.000	.989	92
Stud. Residual	-1.866	2.599	-.003	1.014	92
Deleted Residual	-.78525	1.09032	-.00288	.41970	92
Stud. Deleted Residual	-1.893	2.688	-.003	1.027	92
Mahal. Distance	.012	11.031	1.978	2.375	92
Cook's Distance	.000	.185	.018	.038	92
Centered Leverage Value	.000	.121	.022	.026	92

a. Dependent Variable: MRoleStressor

RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND ROLE STRESSOR

I'm postgraduate student from Universiti Utara Malaysia Kuala Lumpur conducting a research survey entitled: RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND ROLE STRESSOR and the survey has been developed to collect data required for the completion of my dissertation research paper at the Universiti Utara Malaysia's Graduate School of Business. Hence, I would appreciate if you could spare 10 minutes of your time to answer this questionnaire. All information given will be kept confidential and will only be used for academic purposes. Kindly provide response for each item the best representative your own perception and complete all questions in the survey.

Thank you very much for your time and valuable contribution to the study.

Student MHRM UUM KL

Email: ladylike.maira84@gmail.com

* Required

Section A: Transactional Leadership

For each statement, please show the extent to which you agree or disagree by choosing the number that best reflects of your feelings.

1. Specified what I will receive, if I perform very well *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

2. So satisfaction when I do a good job. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

3. Always pays attention on mistakes, exception and deviations from standards *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

4. Always keeps track of my mistakes *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

5. Spends it time looking to put out fires *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

6. Pays attention toward failure to meet standards *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

7. Show attitudes of “if it isn’t broke, don’t fix it” *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

8. Only takes action only if things go wrong *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

Section B: Transformational Leadership

For each statement, please show the extent to which you agree or disagree by choosing the number that best reflects of your feelings.

9. I feel good being around my manager *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

10. I have complete faith in my manager *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

11. I am proud to be associate with my manager *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

12. My manager is optimistic about the future *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

13. My manager usually talks about what needs to be done *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

14. My manager always articulate about vision of the future *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

15. May others to think about old problems in new ways *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

16. Give new ways on how to do our jobs *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

17. Solves problems in different perspectives *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

18. Spends more time in developing others *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

19. Treats me as an individual rather than just a member of a group *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

20. Give personal attention to others that feels rejected *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

Section C: Role Conflict

For each statement, please show the extent to which you agree or disagree by choosing the number that best reflects of your feelings.

21. I have to do things that should be done differently *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

22. I receive an assignment without the manpower to complete it. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

23. I have to buck a rule or policy in order to carry out an assignment. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

24. I have to work with two or more groups who operate quite differently. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

25. I receive incompatible requests from two or more people. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

26. I do things that are apt to be accepted by one person and not accepted by others. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

27. I receive an assignment without adequate resources and material to execute it. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

28. I work on unnecessary things. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

Section C: Role Ambiguity

For each statement, please show the extent to which you agree or disagree by choosing the number that best reflects of your feelings.

29. I feel certain about how much authority I have. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

30. **There are clear planned goals and objectives for my job. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

31. **I know that I have divided my time properly. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

32. **I know what my responsibilities are. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

33. **I know exactly what is expected of me. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

34. **Explanation is clear of what has to be done. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Strongly Not Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly Agree

Section D: Respondent Background

This section includes questions about you for the purpose of grouping data

35. **Gender ***

Mark only one oval.

☐ Male

☐ Female

36. **Age ***

37. **How long have you been working here? ***

38. What is your job status in the company *

Mark only one oval.

- ☐ Permanent
- ☐ Contract

39. What is your job category in the company *

Mark only one oval.

- ☐ Non Executive
- ☐ Executive
- ☐ Management

40. What is the highest level of education that you have completed? *

Mark only one oval.

- ☐ SPM
- ☐ STPM
- ☐ Diploma
- ☐ Degree
- ☐ Master Degree
- ☐ PHD

41. What is your marital status? *

Mark only one oval.

- ☐ Single
- ☐ Married
- ☐ Divorced

42. Ethnicity *

Mark only one oval.

- ☐ Malay
- ☐ Chinese
- ☐ Indian
- ☐ Others

Powered by

 **Google Forms**